



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Asta Tikkanen

NAISJOHTAJUUS KANSAINVÄLISESSÄ TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ

Liiketalous ja matkailu

2011

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Asta Tikkanen
Opinnäytetyön nimi	Naisjohtajuus kansainvälisessä teollisuusyrityksessä
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	52 sivua + 1 liite
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Opinnäytetyössä tarkasteltiin erään kansainvälisen teollisuusyrityksen naisjohtajien näkemyksiä siitä, millainen naisjohtajuuskulttuuri yrityksessä vallitsee. Tutkimusongelma oli, miten johtavassa asemassa olevat naiset kokevat naisjohtajuuden työssään.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin ensin teoreettisella tasolla opinnäytetyön teoria osuudessa. Teoriassa käsiteltiin johtajuutta, ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen eroja, naisjohtajuutta sekä organisaatiokäyttäytymistä. Teoriatieto pohjautui alojen kirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin lehtiartikkeleihin.

Tutkimuksen empiriaosuus pohjautui teoriatietoon. Empiria on toteutettu elomakesovellusta hyödyntämällä, ja koostuu Internet-kyselystä. Kysely on lähetetty kansainvälisen teollisuusyrityksen 24 naisjohtajalle, jotka ovat valikoituneet tutkimukseen satunnaisotantaa hyödyntämällä. Kyselyyn vastasi yhteensä 13 naisjohtajaa, eli vastausprosentti oli 54 %.

Tutkimuksen tulokset kertoivat että organisaatio voi monella tapaa parantaa naisjohtajien asemaa. Organisaation sisällä on myös eroja eri yksiköiden ja toimintojen välillä. Tutkimuksessa annettiin joitakin ehdotuksia naisjohtajien aseman parantamiseksi. Positiivinen tutkimustulos oli, että naisjohtajat uskovat tulevaisuudessa tasa-arvon huomattavasti lisääntyvän, menneisyyteen ja nykyhetkeen verrattuna. Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että naisjohtajat olisivat johtamisominaisuuksiltaan ihmistenjohtamis- ja asiajohtamistyyplejä yhdisteleviä. Tutkimuksesta kävi ilmi että naisjohtajat toivovat ennen kaikkea tasa-arvoista kohtelua miesjohtajien kanssa, ja naisjohtajuuden nostaminen omaksi ilmiökseen koettiin jossain tilanteissa hieman vanhanaikaiseksi.

Asiasanat	naisjohtajuus, johtajuus, naisen asema- teollisuusyritykset
-----------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Asta Tikkanen
Title	Woman Leadership in an International Industrial Company
Year	2011
Language	Finnish
Pages	52 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The main topic of the thesis is how female leaders of an International Industrial Company define female leadership in their work life. The research problem is how female executives experience woman leadership in their work.

In the research the objective is to examine the major theories from the fields of leadership, female leadership and organizational behavior. One focus is to define the differences between leadership and management. Sources for the information are contemporary literature and newspaper articles.

The empirical study is executed in the International Industrial Company by sending an internet form with questions to the research group. The group is selected by using random sampling, and the size of the group is 24 female leaders. On the whole 13 of them partake to the survey, so that signifies that the definite response rate is 54%.

The research results show opportunities to further develop the state of female leadership in the company. There are also distinctions between separate functions of the organization and how female leadership appears in them. There are some proposals for improvement introduced. The positive result is that female leaders believe that the existing state will recover in the future. The results also anticipate that female leaders merge leadership and management characteristics in their management style. The study also reveals that female leaders mainly seek equality between male and female leaders, and sometimes the upraise of woman leadership as a separate phenomenon can be considered as somewhat obsolescent.

Keywords	Women leadership, leadership, Industrial Enterprise, Woman executives
----------	--

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	4
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	JOHTAJUUS, NAISJOHTAJUUS JA ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN.....	6
2.1	Johtajuus	6
2.1.1	Organisaatio, johtaminen ja johtaja.....	6
2.1.2	Johtaminen ja johtajuus globaalissa markkinataloudessa	8
2.1.3	Yrityskulttuuri ja arvot.....	10
2.1.4	Yrityskulttuurimuutos vaatii johtajuutta	11
2.2	Naisjohtajuus.....	11
2.2.1	Naiset, johtajuus ja liike-elämä entisajan Suomessa.....	12
2.2.2	Myyttiset naisjohtajat- perinteisen naiskuvan vastakohtia.....	13
2.2.3	Naisten ja miesten samankaltaisuudet ja erot.....	14
2.2.4	Perhe-elämän vaikutukset naisen johtajanuraan	16
2.2.5	Naisnäkökulman tärkeys johtajuuden näkökulmasta	19
2.3	Organisaatiokäyttäytyminen	20
3	EMPIIRIAN TOTEUTUS.....	23
4	TULOKSET NAISJOHTAJUUDESTA	24
4.1.1	Kyselylomakkeen perustiedot	24
4.1.2	Kyselylomakkeen väittämät	27
4.1.3	Avoimet kysymykset.....	44
5	JOHTOPÄÄTELMÄT	48
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	

LIITELUETTELO

LIITE 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Johdannon lukemalla saa hyvän yleiskäsityksen tutkimuksen pääpiirteistä. Tärkein syy tutkimuksen toteuttamiselle on, että kirjoittaja on kiinnostunut naisjohtajuudesta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa paneudutaan naisjohtajuuden käsitteistöön ja maailmaan kirjallisuuden ja ajankohtaisten lehtiartikkelien avulla. Empiriaosuudessa kerätään tietoa kansainvälisestä yrityksestä (yritys x), ja otetaan selvää, miten naisjohtajuus toteutuu kyseisessä yrityksessä. Työssä selvitetään mitä kansainvälisyys tarkoittaa naisjohtajuuden kentässä. Naisjohtajuus on tutkimuksen alana jonkin verran tutkittu, mutta teoriatietoa on lähinnä johtajuuden alalta, jossa ei ole otettu kantaa sukupuolisidonnaisiin kysymyksiin. Työhön on koottu tietoa johtamisesta, ja teoreettinen viitekehys on myös johtamisen alalta. Lisäksi teoriaosuudessa on tietoa organisaatiokäyttäytymisestä, jotta voidaan hahmottaa yrityksen käyttäytymismalleja teoreettisella tasolla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön on tarkoitus tuoda uutta tietoa naisjohtajuudesta kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Tutkimuksesta saatu hyöty riippuu siitä, miten tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Parhaassa tapauksessa opinnäytetyö tuo jatkokehitysajatuksia naisjohtajuuden paremmasta hyödyntämisestä organisaatiossa. Tutkimus tukee myös kirjoittajan ammattiosaimista, sekä parhaassa tapauksessa tarjoaa myös muille opinnäytetyöhön tutustulle arvokasta tietoa naisjohtajuudesta.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä (yritys x) työskentelevät naisjohtajat kokevat urakehityksensä naisjohtajina. Tutkimuksen tavoitteena on antaa anonymi puheenvuoro naisille, jotka

työskentelevät yrityksessä. Tarkoituksena on selvittää, miten naisjohtajuuden nykytila, jota on selvitetty tutkimuksen teoriaosuudessa, toteutuu tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä (yritys x). Tutkimuksessa ei missään vaiheessa paljastu, mikä tutkimuksen kohteena oleva yritys on, joten anonymiteetti on hyvin suojattu. Lisäksi tutkimuksen tiedot kerätään täysin tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä kunnioittaen. Tarkoituksena on tuoda yritykselle tietoa naisjohtajuuden nykytilasta yrityksen sisällä.

Tutkimus tuo tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle (yritys x) tietoa siitä, millä osa alueilla naisjohtajuutta on osattu hyödyntää hyvin, ja millä osa-alueilla on parantamisen varaa. Tutkimusongelma on; Miten johtavassa asemassa olevat naiset kokevat naisjohtajuuden työssään. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat; Millainen ympäristö yritys x on naisjohtajalle? Miten naisjohtajat kuvailisivat naisjohtajuuden kulttuuria omasta kokemuspiiristään katsoen?

1.4 Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuuden jälkeen sekä sen rinnalla toteutetaan tutkimus kansainvälisessä yrityksessä (yritys x). Tutkimus suoritetaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä ja Internet-pohjaisella kyselylomakkeella, jossa kartoitetaan miten yrityksessä on onnistuttu hyödyntämään naisjohtajuutta, ja toisaalta missä on mahdollisesti parantamisen varaa. Tutkimukseni teemoja ovat johtajuus, naisjohtajuus ja sen ilmeminen nykypäivänä ja yritys x naisjohtajien näkökulmasta.

2 JOHTAJUUS, NAISJOHTAJUUS JA ORGANISAA- TIOKÄYTTÄYTYMINEN

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi opinnäytetyön kannalta olennaisia näkökulmia johtajuudesta, naisjohtajuudesta, sekä organisaatiokäyttäytymisestä. Teoriaosiossa esitellään teoreettinen viitekehys, ja aihealueet ovat samoja, joita tullaan käsittelemään empirian toteutuksessa.

2.1 Johtajuus

Luvussa käsitellään pääpiirteitä yleisimmistä johtajuusteorioista sekä tutustutaan johtajuuteen käsitteenä. Luvussa ”Johtaminen ja johtajuus globaalissa markkinataloudessa” esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys; Asioiden johtamisen – management – ja ihmisten johtajuuden – leadership – yhdistäminen tuo organisaatiolle mahdollisuuden selviytyä globaaleiden markkinoiden kilpailutilanteesta. Kilpailutilanne tuo muutospaineen, joka voidaan viedä läpi asioiden ja ihmisten johtamisen tehokkaalla yhdistämisellä.

2.1.1 Organisaatio, johtaminen ja johtaja

Johtamisen kentässä on kolme tärkeää painopistettä. *Organisaatio* eli järjestelmä jonka osana johtajat toimivat, *johtaminen* eli työ ja tehtävät joita, johtaja suorittaa osana organisaatiota sekä *johtaja* ja johtajalta vaadittavat ominaisuudet. (Robbins & Decenzo 2001, 1-22)

Organisaatio koostuu ryhmästä ihmisiä, jotka ovat kokoontuneet suorittamaan jotakin tehtävää, organisaatioilla on tyypillisesti jokin selkeästi määritelty päämäärä, tai useampia päämääriä. Nämä päämäärät eivät luonnollisesti toteudu itsestään, vaan tarvitaan monen tyyppistä toimintaa, jotta päämäärät saavutetaan. Tarvitaan myös järjestys, jossa jokainen yksilö voi toteuttaa omaa tehtäväänsä, ja joka määrittää ja rajoittaa organisaation jäsenten toimintamahdollisuuksia. Lyhyesti ilmaistuna, organisaatiolla on aina päämäärä ja muoto, joita toteuttamassa ovat ryhmä ihmisiä. (Robbins & Decenzo 2001, 1-22)

Johtaja on vastuullinen toimija organisaatiossa, jonka alaisuudessa työskentelee työntekijöitä, ja joka usein myös hoitaa operatiivisia tehtäviä, esimiestyön lisäksi. Riippuen organisaation koosta ja hierarkkisesta järjestyksestä, johtajia tarvitaan monilla eri tasoilla ja monissa eri vastuutehtävissä. (Robbins & Decenzo 2001, 1-22)

Organisaatiolla on omat tunnuspiirteensä, ja niin on myös johtajilla. Vaikka nimikkeet ja tehtävät vaihtelevat laajastikin, on tiettyjä perustermejä, joiden avulla johtajia voidaan jaotella ja käsittää. Johtaminen on asioiden tekemistä, johtajan alaisuudessa ja valvonnassa. Tehokkuus, tarkkuus ja prosessi kuuluvat johtamisen avaintekijöihin. Yritykset tahtovat maksimoida voittonsa, ja saada aikaan maksimaalisen tuloksen pienimmillä mahdollisilla resursseilla. Johtajat kokoavat yrityksen resurssit, rahan, ihmiset ja laitteet ja valjastavat ne mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Robbins & Decenzo 2001, 1-22)

Johtamisen avulla resursseista koituvat kustannukset minimoidaan. Toisaalta pelkästään yritysten resurssien kustannustehokas käyttö ei yksin riitä, tarvitaan myös työstä mahdollisimman suuri hyöty, joka näkyy yrityksen valmistamina yksiköinä. Jotta yksiköiden määrä olisi paras mahdollinen, työn täytyy olla hyvin organisoitu niin, että tehdään oikeaa työtä, oikeaan aikaan. Kustannustehokkuus ja mahdollisimman suuri työn tehokkuus ja sitä myötä mahdollisimman oikea-aikainen laadukkaiden yksiköiden valmistuminen ovat tehokkuuden kaksi puolta. Vaikka kyseessä on kaksi eri asiaa, linkittyvät nämä tavoitteet toisiinsa läheisesti. Ihanteellisessa tilanteessa yritystä johdetaan tekemään oikeita asioita kustannustehokkaasti, jolloin hävikki on mahdollisimman pientä. Yritys voi kuitenkin olla erittäin tehokkaasti organisoitunut tekemään vääriä asioita, jolloin yrityksen tarjoama yksikkö, palvelu tai tuote jää laadultaan huonoksi. Tiivistettynä, johtaminen kuuluu tärkeäksi osatekijäksi, kun halutaan valjastaa yritysten ja organisaatioiden avainprosessit mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan. (Robbins & Decenzo 2001, 1-22)

2.1.2 Johtaminen ja johtajuus globaalissa markkinataloudessa

Johtamisprosessissa voidaan erottaa kaksi eri käsitettä, johtaminen sekä johtajuus. Aikaisemmassa luvussa keskityttiin johtamiseen. Johtaminen – management – koostuu suunnittelusta ja budjetoinnista, organisoinnista ja miehityksestä, ohjauksesta, sekä valvonnasta. Johtamisen pääpaino on asioiden johtamisella. Johtajuus – leadership – taas koostuu ihmisten johtamiseen tarvittavista osatekijöistä, kuten suunnan näyttämisestä eli visiosta, ja päämäärään innostamisesta. Myös suuret muutokset ja viestintä kuuluvat osaksi johtajuuden käsitteistöä. Johtamisen ja johtajuuden eroja on koottu yhteen havainnollisesti taulukossa 1. (Kotter 1997, 22)

Asioiden johtaminen (Management)	Ihmisten johtaminen eli johtajuus (Leadership)
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu ja budjetointi Yksityiskohtainen vaiheiden ja aikataulujen määrittäminen ja tarvittavien resurssien varaaminen • Organisointi ja miehitys Rakenteen luominen, miehittäminen, vallan ja vastuun delegoiminen, toimintaperiaatteiden määrittäminen • Valvonta ja ongelmanratkaisu Tulosten seuranta, ongelmien havaitseminen ja ongelmanratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan näyttäminen Vision määrittäminen, ja vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen • Ihmisten koordinointi Suuntaviivoista kertominen sanoin ja teoin, vision ja strategiat ymmärtävien tiimien ja yhteelliittoumien kokoaminen • Kannustaminen ja inspirointi Ihmisten kannustaminen, jotta he voittavat muutosten esteet, inhimillisiä perustarpeita hyödyntäen

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtaminen, John P. Kotteria (1997) mukaillen.

Nykyaikana yritykset tarvitsevat nopeaa reagoitakykyä markkinoilla alati muuttuviin olosuhteisiin. Muutosjohtamisessa korostuu ihmisten johtamisen taidot, mikä on ristiriidassa monien yritysten nykytilanteen kanssa. Siihen, miten yritykset ovat päässeet nykyiseen tilaansa, on tarvittu paljon asioiden johtamisen taitoja. Kasvu ja yrityksen sisäinen byrokratia, sekä yrityksen sisällä pyörivien mekanismien ylläpitäminen vaativat kaikki asioiden johtamista. Yrityksen aikaisemmasta menestyksestä johtuen asioiden johtaminen on monessa yrityksessä saanut korotetun merkityksen. Liikkeenjohdon historiassa, 1900-luvulla tarvittiin nimenomaan asioiden johtamista. Jokaista ihmisten johdon hallitsevaa liiketoiminnan kehittäjää kohden tarvittiin satoja asioiden johtajia, jotta kasvavat yritykset saatiin pysymään käynnissä. (Kotter 1997, 3-30)

Suurin syy nykyaikaiseen, nopeasti muuttuvaan markkina- ja kilpailutilanteeseen on globaalistuminen ja sen myötä myös kiristynyt kilpailu. Globaali talous merkitsee kaikille talouden toimijoille enemmän uhkia sekä enemmän mahdollisuuksia. Yritysten on toteutettava merkittäviä parannuksia sekä kilpailun ja menestymisen että hengissä pysymisen takia. Globaalin talouden käynnistäjinä ovat toimineet tekniset parannukset viestinnässä ja kuljetuksissa, talouksien kansainvälinen integroituminen, teollisuusmaiden kotimarkkinoiden kypsyminen sekä kommunismin luhistuminen ja sitä kautta kapitalististen valtioiden määrän kasvu. Kaikki nämä avaintekijät ovat aikaansaaneet sen, että globaalistuvilla markkinoilla on enemmän uhkia, joita ovat kilpailun koveneminen sekä markkinoiden nopea muuttuminen. Toisaalta globaali markkinaympäristö tarjoaa myös enemmän mahdollisuuksia, sillä markkina alueet ovat laajempia, ja niiden saavuttamiseksi on vähemmän esteitä. Jotta yritykset voivat välttää uhkia ja toisaalta hyödyntää mahdollisuuksia, tulee niiden vahvistaa kilpailukykyä muutoksen avulla. Tavallisia muutoksen ja sitä kautta uudistamisen menetelmiä ovat: (Kotter 1997, 3-30)

- re-engineering, olemassa olevien prosessien, organisaatioiden ja tuotteiden kehittäminen teknologian ja johtajuuden avulla
- rakenteenmuutos
- laatuhankeet
- fuusiot ja yritysostot

- strategioiden muutos
- kulttuurimuutos. (Kotter 1997, 3-30)

Gloaalissa kilpailussa menestyvien yritysten toiminnassa on havaittavissa kaksi eri lainalaisuutta. Ensinnäkin yrityksissä on toimiva, monivaiheinen muutosprosessi ja muutosprosessin tehokkaan läpiviemisen tueksi yrityksissä sovelletaan tehokkaasti asioiden johtamista sekä ihmisten johtajuutta. Muutoksiin liittyvien asioiden johtaminen on tärkeää, sillä ilman pätevää asioiden johtamista muutosprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta. Useimmissa organisaatioissa on vielä suurempana haasteena ihmisten johtajuus, jonka avulla voidaan päästä eroon monista muutoshaluttomuuden syistä. Vain ihmisten johtajuuden avulla saadaan ihmiset motivoitumaan toimintamalliensa muuttamiseen sekä juurrutetaan muutos osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1997, 3-30)

2.1.3 Yrityskulttuuri ja arvot

Yrityksen perustaja on usein myös vastuussa yrityksen ensimmäisistä arvoista. Ajan saatossa nämä arvot voivat muotoutua toiminnan taustalla vaikuttaviksi uskomuksiksi ja oletuksiksi. Tällaista arvon muodonmuutosta kutsutaan kognitiiviseksi muodonmuutokseksi. (Schein 1987,33-35)

Kun yritys on aikanaan perustettu, ja se on joutunut ensimmäisiin koettelemuksiinsa, on tarvittu joku, jolla on ollut näkemys siitä, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten asiat todellisuudessa ovat. Yrityksellä ei vielä ole kokemusta yhdessä toimimisesta tai markkinoista, joten tilanteessa tarvitaan joku, joka ehdottaa, mitä yrityksen kannattaisi seuraavaksi tehdä. Usein yrityksen perustajalla on vahva visio ja päämäärä, ja hänen ehdotuksensa perustuu näihin päämääriin ja vakaumuksiin asioiden mahdollisesta luonteesta. Muut yrityksessä toimivat henkilöt eivät välttämättä jaa samoja uskomuksia ja voivat jopa kyseenalaistaa ja tutkiskella yrityksen perustajan ehdotuksia. Jos kuitenkin ratkaisu on toimiva ja kaikki ryhmän tai yrityksen sisällä ovat kokeneet onnistumisen, voi arvoista, joihin yrityksen perustaja on tukeutunut päätöksentekohetkellä, vähitellen tulla osa yrityksen taustalla vaikuttavista uskomuksista ja oletuksista. (Schein 1987,33-35)

2.1.4 Yrityskulttuurimuutos vaatii johtajuutta

Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän sisällä vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Kulttuuri on sidoksissa ihmisiin, jotka sitä ylläpitävät. Kulttuuri voi olla myös hyvin rajallinen käsite, kuten esimerkiksi jonkun yrityksen sisällä vallitseva kulttuuri. Toimintanormeja ylläpidetään ryhmän sisällä opettamalla ne uusille jäsenille, palkitsemalla toimintanormien noudattamisesta ja rankaisemalla niiden noudattamatta jättämisestä. Yhteiset arvot taas ovat päämääriä, jotka vaikuttavat ryhmän toimintaan silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Suuressa yrityksessä esiintyy tavallisesti yrityskulttuureja monella eri tasolla, toiset kulttuurit koskevat kaikkia ja toiset vain osaa yrityksestä. Yrityksen sisäinen, paikallinen kulttuuri voi vallita esimerkiksi jollakin yrityksen yksiköistä, esimerkiksi markkinointiyksikössä. Yrityskulttuuri on tärkeä tekijä ihmisten toimintatapojen määrittäjänä. Kulttuuria on myös vaikea muuttaa, koska se on luonteeltaan näkymättömiä, ja vaikeasti hahmotettavissa. Yhteisiä arvoja on vaikeampi muuttaa kuin toimintanormeja, sillä ne ovat piilossa yrityksen sisällä. (Kotter 1997, 3-30, 115-126)

Kun yrityksessä viedään läpi uudistamishankkeita ja niihin sisältyviä uusia toimintamalleja, on vaarana että ne eivät säily, jos uudet toimintamallit sotivat yrityksen olemassa olevan kulttuurin kanssa. Työryhmän sisällä, yksikössä tai koko yrityksessä toteutetut muutokset voivat kuolla, jos uusia lähestymistapoja ei ole juurrutettu tiukasti yrityksen kulttuuriin, normeihin tai arvoihin. (Kotter 1997, 3-30, 115-126) Kaikkein suurin tehtävä ennen uudistamishanketta on määritellä yrityksen kulttuuri. Haasteena voi olla näkymättömän asian tekeminen näkyväksi. Usein tarvitaan ulkopuolinen toimija, joka näkee yrityksen sisällä olevan kulttuurin, sillä kulttuurista on tullut yrityksen henkilöstölle niin arkipäiväinen asia, suorastaan automaatio, ettei sen vaikutuksia edes havaita. Tutkimuksessa, esimerkiksi opinnäytetyössä on mahdollista tutustua yrityksen sisäiseen kulttuuriin ulkopuolisin silmin, ja tästä tutkiskelusta voi seurata yritykselle arvokkaita huomioita.

2.2 Naisjohtajuus

Naisjohtajuudessa kiinnitetään huomiota naisten ja miesten eroihin johtamistyy-leissä sekä pohditaan naisten ja miesten eriarvoisuutta johtajuuden näkökulmasta.

Naiset ja miehet ovat erilaisia, ja naisten ja miesten historia liikkeenjohtamisessa on myös erilainen. Näistä eroista johtuen on alettu tutkia naisjohtajuutta omana ilmiönään. Tässä luvussa tutustutaan naisjohtajuuden peruskäsitteitä, historiasta nykypäivään.

2.2.1 Naiset, johtajuus ja liike-elämä entisajan Suomessa

Suomessa toteutettiin naisten äänioikeus ensimmäisenä valtiona Euroopassa. Niin edistyksellistä kuin tämä on ollutkin, johtavassa asemassa olevia naisia ei ole säästetty arvostelulta. Tällainen osallistuva ja kykenevä nainen onkin historian saatossa uhmannut perinteistä naiskuvaa ja rikkonut rajoja. Autonomian ajan Suomessa naisen asema oli holhottu; nainen menetti oman itsemääräämisoikeutensa mennessään naimisiin, hän oli aviomiehensä holhouksen alainen. Ennen naimisiin menoa naista holhosi hänen isänsä. Naisen perinteisiä tehtäviä olivat perheen kasvattaminen ja hoitaminen, aviomiehen tukeminen ja passiivinen kodinrakentaminen, lämmöllä ja rakkaudella, siveydellä. J.V Snellman, valtiotieteilijä ja filosofi (1808—1881) oli autonomian ajan Suomen tärkeä ajattelija ja uudistaja. Hänellä oli monia radikaalin liberaaleja ihmiskäsityksiä, jotka olivat aikansa johtotähtiä. Tällaisia olivat esimerkiksi käsitykset yksilön oikeuksista, elinkeinovapaudesta, veljeydestä ja tasa-arvosta. Snellmannilla oli kuitenkin oma sokea pisteensä; naiset. Mikään hänen liberaaleista ajatuksistaan ei koskenut naisia, vaan naisen asema oli hyvin selkeästi rajattu kodin hoitamiseen, äitiyteen ja passiiviseen asemaan yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. (Kortelainen 2007, 11-23)

Entisajan toinen valistusajattelija Anders Chydenius (1729-1803) kirjoitti *Naturlika rätt- teoksessaan* vuonna 1778: ”Ihmisten tulee saada elää, olla ja asua maan päällä, elättää itseään ja omiaan, naida ja lisätä sukua.” Nämä vapauden määritelmät eivät kuitenkaan koskeneet naisia. Chydenius oli työn puolestapuhuja, joka ei allekirjoittanut talous ja työvoimalainsäädännölle pitkälle 1800-luvulle asti vaikuttaneita työtä rajoittavia säädöksiä. Naisten vapauttaminen kotoa työtä tekemään olisi ollut kaivattu talouden liberalisoimisen tapa, mutta 1700-luvulla sellainen olisi ollut ennen kuulumatonta. Naisen paikka oli tuon ajan Suomessa avioi-

tua, ja saada täten oikeus aviomiehensä tarjoamaan ylläpitoon. (Kortelainen 2007, 13-14)

Toki naisen asema ei ole ollut pelkästään synkkä, nainen alettiin nähdä 1800 luvulla moraalisesti puhtaammaksi olennoksi mieheen verrattuna. Naisen eettinen suoruus nähtiin myös aviomiestä ryhdistävänä tekijänä. (Kortelainen 2007, 14)

1900-luvun alussa vasta 15 prosenttia suomalaisista asui kaupungissa tai työskenteli teollisuuden palveluksessa. Fennomaanis-talonpoikainen yhtenäiskulttuuri oli ristiriidassa uuden kaupunkikulttuurin, teollisuuden ja liike-elämän kanssa. Naisille kaupunkikulttuuri saattoi tarjota juuri sopivan annoksen anonyymejä mahdollisuuksia hakea työtä ja näyttää taitonsa. Työelämä ja varsinkin johtotehtävät sisälsivät naisen perinteisestä roolista poikkeavia vastuita, valtaa, julkista asemaa ja muiden puolesta toimimista. Nainen käsitettiin biologiansa hallitsemaksi olennoksi siinä määrin, että moni nainen valitsi roolikseen perinteisen äiti- tai isoäitiroolin, jos pääsi julkisen vallankäytön asemaan. (Kortelainen 2007, 22)

2.2.2 Myyttiset naisjohtajat- perinteisen naiskuvan vastakohtia

Kalevalan Louhi edustaa myyttistä naisjohtajaa suomalaisessa mytologiassa. Louhi ei ole jumalatar vaan hänet on kuvattu kovana Pohjolan noitana, joka puolustautuu ja taistelee Väinämöisen, Lemminkäisen ja Ilmarisen hyökkäyksiä vastaan. Louhi edustaa paikkaansa puolustavaa pohjolan emäntää, jossa voidaan nähdä vaikutteita perinteisestä suomalaisesta talon emännästä. Louhi on ehkä ensimmäinen suomalainen naisjohtaja, itsenäinen perheen pää, joka ei tarvitse sympatiaa osakseen, vaan selviytyy omillaan. Kalevala tarustosta löytyy myös toisenlainen naiskuva, hoivaava Lemminkäisen äiti. (Aaltio-Marjosola 2001,60-65)

Sensitiivisyys ja haavoittuvuus on kuvattu naisten ja miesten johtamistapoja erottavana tekijänä. Epäily omista kapasiteeteista on yksi sensitiivisyyden ilmenemismuoto, ja sitä pidetään yleisempänä naisille kuin miehille. Sensitiivisyys ja haavoittuvuus voivat alentaa itseluottamusta, mutta samaan aikaan ne voivat luoda mahdollisuuksia havaita työyhteisön puutteita, jonka jälkeen voidaan alkaa etsiä keinoja puutteiden korjaamiseksi ja muuttamiseksi. Naiset voivat olla myös her-

kempitä luomaan yhteistyö- ja kontaktiverkostoja, sen sijaan että he tyytyisivät oman kompetenssinsa käyttöön. Naiset voivat myös helpommin tunnustaa oman rajallisuutensa, ja oppivat ympäristöstään herkästi. Miehet ovat kasvaneet kieltämään herkkyyden ja haavoittuvuuden tunteet, mutta naisilta niitä odotetaan. (Aaltio-Marjosola 2001, 144-145)

2.2.3 Naisten ja miesten samankaltaisuudet ja erot

Naisten ja miesten väliset erot ovat olleet arkikeskustelussa esillä kautta aikojen. Nykyaikaisessa naisten ja miesten tasa-arvokeskustelussa tullaan usein siihen toteamaan, että yksiselitteisiä tieteellisesti todistettuja vastauksia ei ole olemassa. On vain biologia ja kulttuuri, jotka ovat keskeisessä osassa naisten ja miesten välisten erojen selittäjinä, tutkijasta riippuen joko biologia tai kulttuuri saa suuremman painoarvon. (Aaltio-Marjosola 2001, 35-39)

Naisten ja miesten biologia on osaksi muovannut naisena ja miehenä olemisen kulttuuria. Kulttuuri luo odotuksia ja toimintamalleja tiedostamattomalla tasolla sekä tiedostetulla toiminnan tasolla. Kuten edellisessä kappaleessakin todettiin, naisen perinteinen kulttuuriympäristö on koostunut kodista, elämän synnyttämisestä, ylläpitämisestä ja kasvattamisesta; hoivaamisesta ja huolehtimisesta. Miesten perinteinen kulttuuriympäristö on suuntautunut kodin ulkopuoliseen maailmaan, metsästämiseen, valloittamiseen, sotiin ja lopulta myös yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Aaltio-Marjosola 2001, 35-39)

Naisen ja miehen erilainen kulttuuritausta sekä biologia vaikuttavat monella, myös tiedostamattomalla tavalla, myös nykypäivänä. On kuitenkin havaittavissa tietynkaltaista sukupuoliroolien yhteen tulemistä; nykyaikainen länsimainen nainen voi olla yhteiskunnallinen vaikuttaja, siinä missä nykyaikainen mies voi olla koti isä, kaikki riippuu siitä, mitä yksilöt tahtovat elämältään, eikä sukupuoli enää sanele ihmisen tulevaisuutta samalla tavalla kuin historiassa. On kuitenkin hyvin mielenkiintoista, miten tasa-arvo ei kuitenkaan toteudu miesten ja naisten välillä kehityskulusta huolimatta. On todennäköistä ja luonnollista, että tasa-arvo kysymyksistä ollaan kiinnostuneita vain silloin, kun niiden yhteys jokapäiväiseen yri-

tysten toimintaan ja tulokseen on nähtävissä, eivätkä ne ole yleishyödyllisiä velvoitteita ja pakkoja (Aaltio-Marjosola 2001, 39-43).

Työnantajalla on laissa säädetty velvollisuus edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja välttää syrjintää. Yksi lain tarkoitus on parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työnantajan tulee lain mukaan toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Työnantajan tulisi myös edistää naisten ja miesten sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä kehittää työoloja sekä miehille että naisille soveltuviksi. Lisäksi työnantajan tulee edistää naisten ja miesten tasa-arvoista palkkausta, helpottaa naisten ja miesten perhe elämän ja työelämän yhteensovittamista ja toimia ennakoiden niin että välttytään sukupuoleen perustuvalta syrjinnältä. Toimenpiteenä tasa-arvotilanteen parantamiseksi, yli 30 työntekijää käsittävissä yrityksissä tulee tehdä vuosittain laadittava tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnitelmassa tulee käydä ilmi selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Lisäksi tulee tehdä suunnitelma uusien tasa-arvoa edistävien toimien toteuttamisesta ja arvioida aikaisemmin käynnistettyjen toimien onnistumista. (Finlex-ajantasainen lainsäädäntö 2009)

Kymppi Eristys Oy:n toimitusjohtajalle, Johanna Koskelaiselle miesten saunaillat ovat tuttuja. Hän on oululainen, reipas johtaja, joka on myös suuntautunut kunnallispolitiikkaan, ja hänen alaisuudessaan työskentelee 135 työntekijää. Koskelaisen mukaan miesten kanssa kommunikointi on suorempaa, ja asioita voi ilmaista niin kuin ne ovat sen kummempia pohtimatta, kun taas naisten kanssa kommunikaatiossa äänenpainot ja piilomerkitykset saavat aivan uusia merkityksiä tarkoitettuun viestiin. Koskelan mukaan tylyksi koettu äänensävy voi jäädä vaivaamaan naisalaista pitkäksi aikaa, ja tästä saattaa kuulla vasta vuoden päästä tapahtuneesta. (Kaarlela 2010) Vaikeistakin asioista suoraan puhuminen, miesten saunaillloissa istuminen ja naisalaisen kanssa koetut kommunikaatiovaikeudet ovat asioita, joita ei heti ensi arvaamalla yhdistäisi menestyvän naisjohtajan arkipäivään. Tarvitseeko menestyvä naisjohtaja maskuliinisia arvoja toteuttaakseen työtään johtajana,

Johanna Koskelaisen tapauksessa maskuliinisten piirteiden esiintymisestä ei aina-kaan vaikuta olevan haittaa, vaan ne jopa auttavat työssä menestymisessä.

2.2.4 Perhe-elämän vaikutukset naisen johtajanuraan

Nuoren uraa tekevän miehen uraputken ollessa nousussa, joudutaan nuorena kodissa tekemään kompromisseja ja päätöksiä, usein naisen uran kustannuksella. Menestyvän miesjohtajan takana on perhe ja lapsia, useammin kuin menestyvän naisjohtajan. Nuori perheellinen nainen herättää usein työnantajissa ajatuksia mahdollisesta raskaudesta ja lasten sairastumisista aiheutuvista poissaoloista. Vaikka nykyaikainen trendi onkin, että miehet osallistuvat yhä enemmän lasten kasvatukseen ja jäävät isyyslomille ja vanhempainvapaille, on naisten osallistuminen perhe elämään kuitenkin keskimäärin suurempaa kuin miesten. Naisen on ehkä tehtävä suurempia valintoja uran ja perhe-elämän välillä ja niiden tasapainottamiseksi. Asetelma, jossa nainen loisi uran johtajana miehen jäädessä kokonaan koti isäksi, on vielä harvinaista, toisin päin kuitenkin voi käydä useammin. Tämä näkyy myös yritysten ulkomaankomennuksilla; yrityksillä on usein enemmän paineita ekspatriaatti naisen puolison työn haun edistämisessä kuin ekspatriaattimiehen vaimon. (Salo & Blåfield 2007 45-52)

Yritykset ulkoistavat toimintojaan ahkerasti, mutta perheissä ulkoistetaan toistaiseksi useimmin lastenhoito päiväkoteihin ja lastenhoitajille. Kotiapulaiset ja yksityiset lastenhoitajat ovat harvojen kotitalouksien saatavilla. Kotitöiden ulkoistaminen on vielä sekin lasten kengissä, suomalaisissa kotitalouksissa pestään itse pyykkiä ja tehdään ruoka, siivoamisesta puhumattakaan. Yrityksillä onkin vielä paljon keinoja hyödyntämättä naisjohtajien elämän helpottamisessa. Talouselämän Päättäjänaiset -tutkimuksessa, johtajanaiset listasivat tekijöitä, jotka helpottaisivat naisten etenemistä johtotehtäviin. Suurin osa näistä toiveista kohdistui yrityksille, ja niitä olivat esimerkiksi; osaamiskartoitukset, mentorointiohjelmat, johtajakoulutus sekä yritysten tukema kotitalouspalveluiden hankinta. Tasa-arvoisen työn tukemiselle tulisi asettaa mitattavia tavoitteita, ja joustavat työajat ja ehdot nousivat myös toivelistalle. Jotkin yritykset ovat tarttuneet toimeen ja hankkivat työntekijöilleen sairaan lapsen hoitopalveluita niitä tarjoavista yrityksistä. Tällöin lap-

sen sairastuminen ei estä vanhempia osallistumasta projektipalaveriin tai tärkeään asiakastapaamiseen. Monella yrityksellä on myös kiinnostusta ostaa työntekijöilleen kotitaloussiivousta, mutta hankalan asiasta tekee se, ettei siivouspalveluilla ole verotusarvoa. Onneksi kotitalousvähennyksen laajeneminen madaltaa kotitalouksien kynnystä palveluiden hankkimiseen. (Salo & Blåfield 2007,45-52)

Useilla kuntosaleilla on tarjolla lastenhoitopalveluita, sellaisia joissa lapsilla on oma lastenhuone jonne vanhemmat voivat viedä lapsensa siksi aikaa kun käyvät kuntosalilla tai liikuntatunneilla. Miksi yrityksillä ei voisi olla samanlaisia palveluita, kuten yksityinen lastenhoito samoissa tiloissa kuin vanhempien työpisteet? Myös työnantajan tarjoamat kodinhoito- ja siivouspalvelut voisivat saada suosiota.

Moni nainen miettii mitä äitiysloma tekee uralle ja tipahtaako loman aikana täysin työelämän vaikutuspiiristä. Usein äitiyslomalainen jätetään työpaikan tiedonvälityksen ulkopuolelle. Talouselämän Päättäjänaiset -selvityksessä toivottiin, että esimiestehtävistä äitiyslomalle jäänyt saisi saman tiedon kuin jos olisi töissä. Myös tiettyihin tärkeisiin kokouksiin tahdottaisiin osallistua myös äitiysloman aikana. Sujuva informaationkulku äitiyslomalla on omiaan helpottamaan työhön paluuta äitiysloman jälkeen. Työsuhdeautoetu helpottaisi myös kokouksiin osallistumista, joten työnantaja voisi pitää autoedun voimassa. Kustannus on pieni verrattuna helpotukseen ja mahdollisuuksiin verrattuna. (Salo & Blåfield 2007, 45-52)

Kaiken kaikkiaan tuntuu oudolta, että äitiyslomalla oleva jätetään kaiken työelämässä tapahtuvien asioiden ja informaatiokulun ulkopuolelle. Pieni palaveri silloin tällöin tai puoli päivää kestävä koulutustilaisuus, olisi äitiyslomalaiselle kiva lomaa lastenhoidosta ja estäisi eristäytymistä työelämästä ja muista sosiaalisista kontakteista. Mahdollisuus tällaiseen toimintaan olisi mukava etu sellaisille äideille jotka ovat kiinnostuneita osallistumaan. Kokouksiin tulisi myös lisää uusia ja arvokkaita ideoita sellaiselta, joka voi katsella tilanteita hieman etäämpää ja eri päätoimisilta tehtäviltään käsin.

Yksilön näkökulmasta työn ja perhe-elämän yhdistäminen voidaan kokea mahdollisuutena, johon on Suomessa suhteellisen hyvät edellytykset esimerkiksi toimivan kunnallisen päivähoidon ansiosta. Subjektiivinen ja koettu mahdollisuuden tunne sisältää lisäksi työhön, perheeseen ja sukupuolirooleihin kohdistuvia uskomuksia ja tunteita. Suomessa tunnetta on yhteiskunnallisesti tuettu esimerkiksi lasten päivähoitojärjestelmän ja vanhempainlomajärjestelmän avulla. Yritysten sisällä työpaikka voidaan säilyttää, vaikka työsuhteeseen tulisikin katkoksia perheenlisäyksestä johtuen. (Aaltio-Marjosola 2001,189-196)

Jos perheen ja uran yhdistämisen mahdollisuudesta tai mahdottomuudesta kysytään yhdeltä maamme kaikkien aikojen menestyneimmältä naisjohtajalta Kirsti Paakkaselta, saamme hyvin lyhyen ja ytimekkään vastauksen. Hän kertoo valinneensa uran jo hyvin aikaisessa vaiheessa elämäänsä, sillä perhe-elämän ja uran yhdistäminen on vaikeaa. Syynä valintaan oli myös lapsettomuus, jota hän ei jättänyt kotiin murehtimaan, vaan panosti sen sijaan omaan urakehitykseensä. Hän myös kertoo osuvasti lehtiartikkelissa, miten naisten tulisi kilpailla ankarammin kärkityöpaikoista; ei ole ketään joka vapaaehtoisesti luopuu omasta huipputyöpaikastaan ja työhuoneestaan. (Stenbacka 2010)

Kun Paakkanen vuonna 2007 luopui Marimekon toimitusjohtajuudesta ja osasta omistustaan, tuli uudeksi toimitusjohtajaksi Mika Ihamuotila. Paakkanen paljastaa, että hän oli etukäteen alkanut valmentaa kahta naista, jotka voisivat mahdollisesti siirtyä hänen seuraajakseen Marimekon toimitusjohtajana. Paakkanen oli opettanut heille kaiken vaadittavan ja naisilta löytyi johtajuusominaisuuksia, taitoa ja hyvä koulutus. Tapahtui kuitenkin niin, että toinen kandidaateista valitsi perheen perustamisen ja toinen meni naimisiin ja muutti USA:han. Paakkanen toteaa, että se oli heidän valintansa, naiset joutuvat usein nopeidenkin päätösten eteen. Hänen mukaansa miehet voivat valita uran helpommin, kun taas naiset joutuvat vaikeaan tilanteeseen jossa heidän tulee tehdä suuri valinta. (Stenbacka 2010)

2.2.5 Naisnäkökulman tärkeys johtajuuden näkökulmasta

Naisnäkökulman odotetaan luovan uusia toimintatapoja ja yrityskulttuureita. Se voidaan nähdä moottorina inhimilliselle ja ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioonottavalle näkökulmalle. Johtajuuden naisnäkökulman entistä suurempi esille tuominen on tärkeää, koska (Aaltio-Marjosola 2001, 215-216)

- Johtamisen seuraukset ovat luonteeltaan paitsi taloudellisia, myös kulttuurisia sekä sosiaalisia.
- Naisten perinteiset kokemuspäiirit tuovat lisäarvoa taloudelliseen päätöksentekoon.
- Työelämän odotetaan olevan oikeudenmukainen; kompetenssit ratkaisevat urakehityksessä, ja sukupuoli ei saa olla este vaan yksilöllinen voimavara. (Aaltio-Marjosola 2001, 215-216)

Naisyrittäjyydellä on oma paikkansa yhteiskunnassa. Se on kuitenkin keskittynyt perinteisille naisammattialoille, kuten terveyden- ja kauneudenhoitoon sekä ravintolapalveluihin. Ei ole tarvetta ylenkatsoa perinteistä naisyrittäjyyttä, vaan hyväksyä sen arvo sellaisenaan, sekä kannustaa sen lisääntymistä. Nykyaikainen teollisuuden ja tekniikan palvominen on omiaan mitätöimään perinteisen naisyrittäjyyden arvon. Voidaan miettiä, onko yhteiskunta siirtymässä feminiinisestä kokemusperästä kohti maskuliinisempaa suuntaa vieden tilaa naisten edustamalta arvomaailmalta, jota naiset ovat kodeissa ja työelämässä edustaneet. Vai siirtyykö naisellinen näkökulma, ja sellaiset arvot joita naiset ovat kautta aikain vaalineet, osaksi yrityskulttuureja niin naisten kuin miestenkin toteutettavaksi. (Aaltio-Marjosola 2001, 97-102)

Kulttuurinen näkökulma sukupuoleen osoittaa, että sukupuoli muokkautuu yksilön elämäntulussa eikä siksi ole valmis sellaisenaan. Jos ajaututaan seuraamaan perinteistä sukupuoleen sidottua käytöstä kuin kaavaa, voidaan päätyä omaksuttujen nais- tai mieskuvien vangeiksi. Sukupuolirooliin kohdistuvat ympäristön odotukset aiheuttavat tarpeen jatkuvasti peilata omaa mies- ja naiskäsitystämme ja oppia niistä sekä tehdä niistä yksilöllisempiä. Mitä paremmin esimiestyössä ymmärtää ihmisen elämäntvaiheita, sukupuolta ja sen merkitystä, sitä paremmin ihmiset

voivat tuntea toteuttavansa itseään täysivaltaisesti myös miehinä ja naisina. Sukupuolirooli on osa henkilöiden identiteettiä ja minäkuva. Jos ihmiset liiaksi takeruvat ulkoisiin roolimalleihin ja odotuksiin joita heihin miehinä ja naisina kohdistuu, voi yksilön oma sisäinen kehityskulku häiriytyä. Näin voi käydä varsinkin ammateissa jotka ovat hyvin epätasapainoisesti nais- tai miesvoittoisia, ja joissa työskennellään perinteisissä naisten tai miesten ammateissa. (Aaltio-Marjosola 2001, 181-210)

2.3 Organisaatiokäyttäytyminen

Yritykset ovat organisaatioita, joissa työskentelee niin johtajia kuin alaisiakin. On tärkeää käydä läpi miten yksilö toimii osana suurempaa kokonaisuutta, jotta voimme hahmottaa tiettyjä johdonmukaisia käyttäytymiskaavoja. Organisaatiokäyttäytymisessä tarkastellaan ihmisen ja organisaation välistä vuorovaikutusta laaja-alaisesti, kaikki organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on soveltavaa tutkimusta. (Juuti 2006, 13)

Yksilön käyttäytyminen - työtyytyväisyys ja asenteet

Asennetutkimus on perinteisesti sosiologista ja psykologista tutkimusta. Asennetutkimuksen mukaan asenne on yksilön suhteellisen pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua johonkin tiettyyn kohteeseen. Asennetta voidaan myös kuvata henkiseksi valmiustilaksi, joka on organisoitunut kokemusten kautta. Valmiustila ohjaa ihmistä dynaamisesti. Asennetutkimuksessa asenne on yksilön sisäisen psyykkisen maailman osa. Asenne vaikuttaa ihmisen toimintaan ja kuvaa sisäisiä kognitiivisia prosesseja. Asteet:

- ovat valmiuksia reagoida johonkin kohteeseen, kuten henkilöön tai tilanteeseen, myönteisesti tai kielteisesti
- ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä
- aiheuttavat pysyvyyttä käyttäytymiseen
- ohjaavat käyttäytymistä
- muuttuvat hitaammin kuin motivaatio tai arvot. (Juuti 2006, 23-26)

Asenteet muodostuvat kolmesta komponentista; affektiivinen komponentti, kognitiivinen komponentti ja toimintavalmius. Affektiivinen komponentti koostuu tunnetekijöistä, joita henkilöllä on jotakin kohdetta kohtaan. Tunne voidaan ilmaista erilaisilla termeillä, kuten viha, rakkaus, miellyttävyys tai epämiellyttävyys. Eri-laisten tunteiden ilmaisu on mahdollista. Kognitiivinen komponentti koostuu tiedoista, joita henkilöllä on tietystä kohteesta. Tiedot voivat perustua muun muassa aiempiin kokemuksiin, koulussa opittuun tietoon, huhuihin ja ennakkoluuloihin. Asenteiden kognitiivista komponenttia voidaan kutsua mielipiteeksi. Toimintavalmius taas liittyy siihen, miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa. Toimintavalmiuteen vaikuttaa sekä affektiivinen että kognitiivinen komponentti. Toimintavalmiutta voidaan selittää seuraavan esimerkin kautta; jos henkilöllä on negatiivinen tunnelataus kohdetta kohtaan, hän kerää kielteistä informaatiota kohteesta tiedostamattaan, joka johtaa siihen että henkilö on valmis käyttäytymään kielteisesti kyseistä kohdetta kohtaan. (Juuti 2006,24)

Asenneteoriaan liittyvissä tutkimuksissa on havaittu että ihmiset pyrkivät sopusointuun ja johdonmukaisuuteen asenteiden eri komponenttien suhteen. Festinger esitti 1950-luvulla kognitiivisen dissonanssin teorian. Teoriassa pyrittiin selittämään asenteiden ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Dissonanssi on epäso- pusointua käyttäytymisen ja affektiivisen tai kognitiivisen asennekomponentin välillä. Festinger oletti että dissonanssi luo henkilölle epämiellyttäviä tunteita, joi- ta hän pyrkii välttämään. Festingerin mukaan yksilöllä on pyrkimys sisäiseen yh- denmukaisuuteen. Samaan asiaan liittyvät mielikuvat esiintyvät asenne teorian mukaan lähekkäin muodostaen assosiatiivisia, sisäisesti yhdenmukaisia yhdistel- miä. Festingerin perushypoteeseja olivat

- henkilö pyrkii vähentämään dissonanssia saavuttaakseen konsonanssin eli tasapainon
- henkilö pyrkii myös vähentämään tilanteita ja informaatiota jotka toden- näköisesti lisäävät dissonanssia. (Juuti 2006, 24-25)

Dissonanssia aiheuttavia tekijöitä ovat uusi tieto tai uusi tapahtuma ja tilanne. Dissonanssia voi vähentää vaihtamalla käyttäytymistapoja, tai torjumalla disso- nanssia aiheuttavan tiedon. Käyttäytymisen muuttaminen on haasteellista ja vai-

kuttaa moniin osa alueisiin; jos käyttäytyminen on muilta osin tyydyttävää, voi muutos tietyssä osassa käytöstä aiheuttaa menetystä toisaalla. Asenneteorian mukaan asenteet muotoutuvat vähitellen, niiden muuttaminen on mahdollista, mutta vaikeaa, sillä asenteista tulee osa henkilön persoonaa. (Juuti 2006, 25-26)

Jos esimiehen tarkoituksena on muuttaa alaistensa asenteita, on otettava huomioon miten alainen luottaa esimieheensä joka esittelee uuden tiedon. Kyseessä on pitkä prosessi, jossa tärkeiksi painopisteiksi nousevat luottamus sekä arvostus; jos esimies on aiemmalla toiminnallaan saanut aikaan luottamusta ja arvostusta alaistensa silmissä, on todennäköisempää että hänen viestinsä kuullaan ja omaksutaan. Jos alaiset pitävät esimiehestään on todennäköisempää että viestillä on vaikutusta asenteisiin. Asenteiden myönteisiksi muuttaminen organisaatiossa ja työssä edellyttää ryhmätyötä. Kun työntekijät saavat osallistua ja vaikuttaa työpaikan asenteiden käsittelyyn, on todennäköisempää että saadaan aikaan muutosta. (Juuti 2006,23-37)

3 EMPIIRIAN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu kansainväliselle teollisuusyritykselle (yritys x) tehtävästä internetkyselystä. Internetkyselyn kohderyhmänä on yrityksen johtavassa asemassa toimivat naiset. Kyselyyn osallistuvat naisjohtajat on valittu satunnaisotantaa hyödyntämällä, otanta on selkeä läpileikkaus organisaation naisjohtajista. Tutkimuksen otos koostuu sekä esimiehistä että asiantuntijajohtajista. Kyselyn tiedot on kerätty joulukuun 2010 ja tammikuun 2011 aikana. Kaikille osallistuneille on lähetetty sähköposti, joka on sisältänyt linkin kyselyn internettoeutukseen. Osallistujille on lähetetty yksi muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta.

Kysely pohjautuu teoriaosuudessa käsiteltyihin aihealueisiin. Internetkyselyn runko ja kysymykset on valittu siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake on englanninkielinen, ja kopio e-lomakkeesta on opinnäytetyön liitteenä. Tutkimuksen tarkoituksena on ottaa selvää yritys x:ssä toimivien naisjohtajien mielipiteistä ja kokemuksista, ja edistää naisjohtajien ymmärtämistä. Tarkoituksena on saada tietoa naisjohtajien uraa edistävästä, ja sitä rajoittavista tekijöistä.

Kyselylomake on laadittu e-lomakeohjelmistoa hyödyntäen. Kyselylomakkeen pituus on neljä sivua, mutta tietokoneen ruudulla lomake näkyy yhtenä sivuna, jota voi vierittää alaspäin. Lomake koostuu sekä suljetuista, että avoimista kysymyksistä.

Empiirisen osan kyselylomake pohjautuu opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyyn tietoon, ja tarkoituksena on testata kuinka teoriassa tiedot toteutuvat käytännössä kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. E-lomakkeen kysymysten asettelussa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että kysymykset esitetään neutraalissa asiayhteydessä. Tällöin ei luoda arvolatauksia, joihin vastaaja voisi reagoida. Tutkijalle tyypillinen, neutraali ja ulkopuolisen tarkastelijan asenne tulee näkyä kysymysten asettelussa, jotta tutkimustulokset heijastelisivat mahdollisimman tarkasti todellisuutta. Tutkijan tulee välttää omien arvolatautuneiden mielipiteidensä siirtämistä kyselylomakkeelle.

4 TULOKSET NAISJOHTAJUUDESTA

Kyselylomake koostuu kahdesta osiosta, perustiedoista sekä väittämistä. Perustiedoissa on haluttu selvittää vastaajan ikä, koulutusala sekä –taso, sekä onko vastaajalla alaisia. Kyselylomakkeen väittämät koostuvat yrityksen kulttuuria naisjohtajan näkökulmasta punnitsevilla kysymyksillä, sekä tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia etsivillä kysymyksillä. Väittämien vastausvaihtoehtoisissa on hyödynnetty viisiportaista Likertin asteikkoa. Väittämien jälkeen vastaajilla on mahdollisuus kirjoittaa lisäehdotuksia ja -kommentteja vapaatekstikenttiin. Kyselyn lopussa on vielä naisjohtajien oma-arviointiosio, jonka tarkoituksena on testata, miten naisjohtajat arvioivat itseään opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Kyselyn lopullinen vastausprosentti on 54,17 %. Kysely lähetettiin alun perin 24 henkilölle, joista yhteensä 13 osallistui kyselyyn.

4.1.1 Kyselylomakkeen perustiedot

Ensimmäisessä kyselylomakkeen kysymyksessä kysytään vastaajan ikää. Vastaajan on mahdollista valita omaa ikää vastaava ikäryhmä viidestä eri vaihtoehdosta, jotka ovat; alle 30 vuotta, 31–40, 41–50, 51–60 ja yli 60 vuotta.

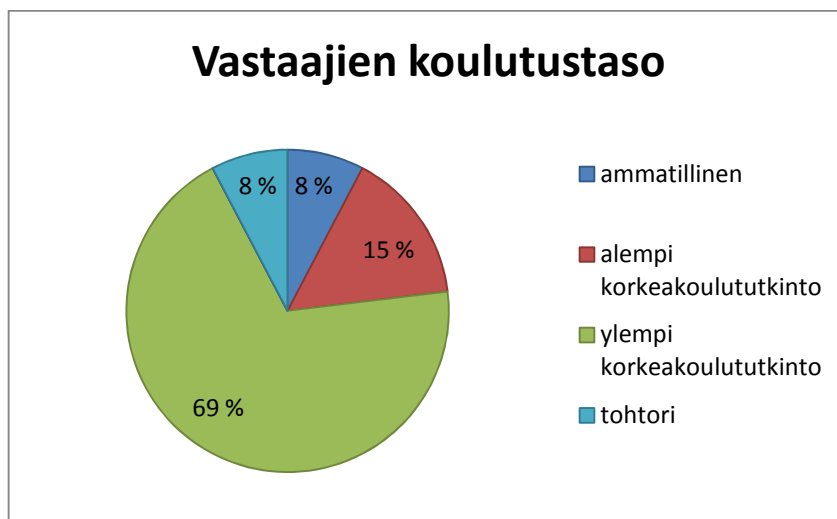
Vastaukset ensimmäiseen kysymykseen ovat painottuneet siten, että suurin osa vastaajista on iältään 31–40 vuotta (38 %) tai 41–50 vuotta (39 %). Kolmanneksieniten on 51–60 vuoden ikäisiä (15 %), ja alle 30 vuotta vastaajista on 8 %. Kuukaan vastaajista ei ole yli 60 vuotta vanha. Vastaajien ikää havainnollistetaan kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Vastaajien ikä.

Seuraavana perustietokysymyksenä kysymyslomakkeella kysytään vastaajien koulutustasoa. Vaihtoehtoina on valita viidestä vaihtoehdosta, jotka ovat ammatillinen, alempi korkeakoulu-, ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto. Liitteenä olevasta e-lomakkeesta nähdään miltä kysymys näyttää.

Vastaajista suurin osa (69 %) on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Toiseksi eniten on alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (15 %), ja kolmanneksi eniten on ammatillisen tutkinnon (8 %) suorittaneita, joita on yhtä paljon kuin tohtorin tutkinnon suorittaneita (8 %). Kukaan vastaajista ei ole lisensiaatti. Vastaajista jopa 77 % on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon tai korkeamman. Kuviossa kolme havainnollistetaan vastausten jakautumista

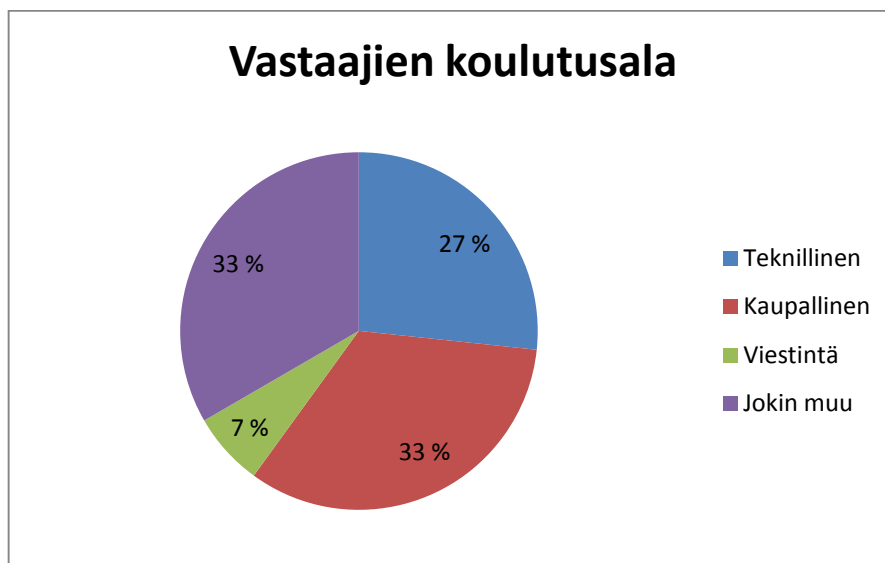


Kuvio 3. Vastaajien koulutustaso.

Seuraavaksi kyselylomakkeella kysytään, onko vastaajilla alaisia. Koska kysymykseen on vastattava joko kyllä tai ei, sopii kysymyksen asetteluun parhaiten valintaruutu, jonka vastaaja rastittaa jos hänellä on alaisia. Enemmistöllä (62 %) vastaajista on alaisia, ja jäljelle jäävällä runsaalla kolmasosalla (38 %) vastaajista ei ole alaisia.

Viimeinen vastaajien perustietoja käsittelevä kysymys on vastaajien koulutusalaista. Kysymysmuoto on valintaruutu, jossa vastaaja voi valita useamman kuin vain yhden vaihtoehdon seuraavista; teknillinen, kaupallinen, viestintä ja jokin muu. Jos vastaaja on valinnut vaihtoehdon jokin muu, voi vastausta täydentää kirjoittamalla koulutusalan vapaatekstiruutuun heti vaihtoehtojen alapuolella. Liitteessä olevasta kyselylomakkeesta nähdään miltä kysymys näyttää käytännössä.

Vastaajista eniten (33 %) on opiskellut kaupallista alaa, toiseksi eniten (27 %) teknillistä alaa ja viestintää on opiskellut 7 % vastanneista. Kolmasosa vastanneista kertoo opiskelleensa jotakin muuta alaa. Muita aloja ovat; lainopillinen (13,2 %), logistiikka ja vienti (6,6 %), teollisuuden johtaminen (6,6 %) ja psykologia (6,6 %). Kuviossa neljä kuvataan vastaajien koulutusaloja.



Kuvio 4. Vastaajien koulutusala.

Yhteenveto vastaajien perustiedoista

Kyselyyn vastanneet naisjohtajat ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja, kaupallisen tai teknisen koulutuksen saaneita ja iältään 31 vuodesta 50 vuoteen. Suurimmalla osalla on myös alaisia. Vastaajista 77 % on opiskellut ylemmän korkeakoulututkinnon tai korkeamman.

4.1.2 Kyselylomakkeen väittämät

Kyselylomakkeella on yhteensä neljä eri aihealueista koostuvaa väittämien sarjaa. Niiden vastausvaihtoehdoissa on hyödynnetty Likertin asteikkoa. Väittämiä on jokaisessa aihealueessa kolmesta seitsemään kappaletta, ja vastausvaihtoehtoja viisi. Lisäksi jokaisen väittämän jälkeen lomakkeella on pieni vapaateksti ruutu johon vastaaja voi täydentää vastaustaan

Ensimmäinen väittämä koskee organisaatiokulttuuria ja naisjohtamista. Väittämässä on neljä kohtaa joiden paikkansapitävyyttä vastaaja arvioi asteikolla; täysin samaa mieltä, samaa mieltä, hieman samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaajalla on myös mahdollisuus täydentää vastaustaan asteikon jälkeen asetettuun vapaatekstiruutuun. Neljä väittämää ovat;

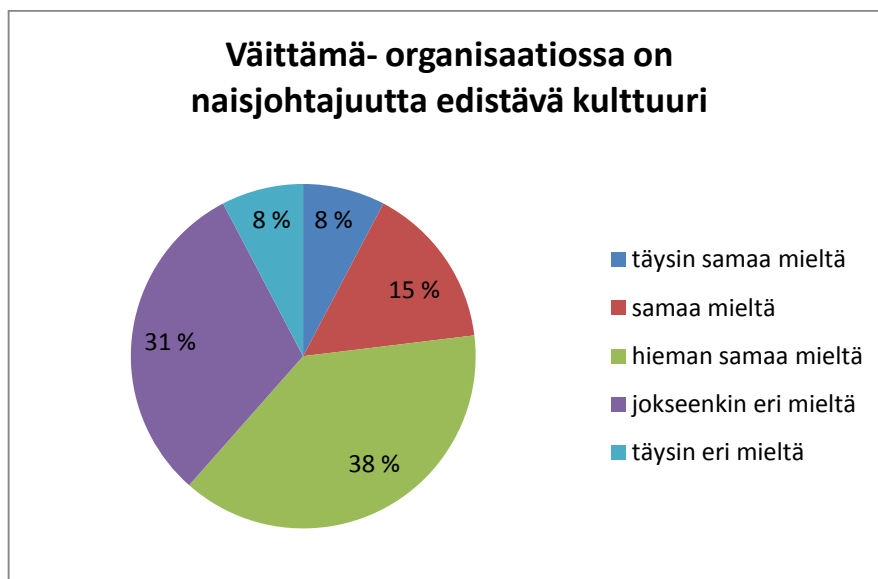
1. Organisaatiossa on organisaatiokulttuuri, joka edistää naisjohtajuutta

2. Organisaation ylempi johto tukee naisjohtajuutta käytännössä
3. Naisjohtajien määrää seurataan ja lasketaan säännöllisesti organisaatiossa
4. Organisaation sisällä on projekti/projekteja, jotka tukevat ja edistävät naisjohtajuutta

Liitteenä oleva kyselylomake havainnollistaa, miltä organisaatiokulttuuria koskevat väittämät näyttävät käytännössä.

Kyselyyn vastanneiden mielipiteet ensimmäiseen väittämään, "Organisaatiossa on organisaatiokulttuuri joka edistää naisjohtajuutta" ovat seuraavanlaiset; Hieman samaa mieltä väittämän kanssa on suurin osa, eli 38 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on toiseksi eniten vastaajista, eli 31 %. Samaa mieltä väittämän kanssa on kolmanneksi suurin osa, eli 15 % vastaajista. Vähiten on täysin samaa mieltä väittämän kanssa (8 %) sekä täysin eri mieltä väittämän kanssa (8 %) vastanneita. Kuviossa viisi nähdään vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin.

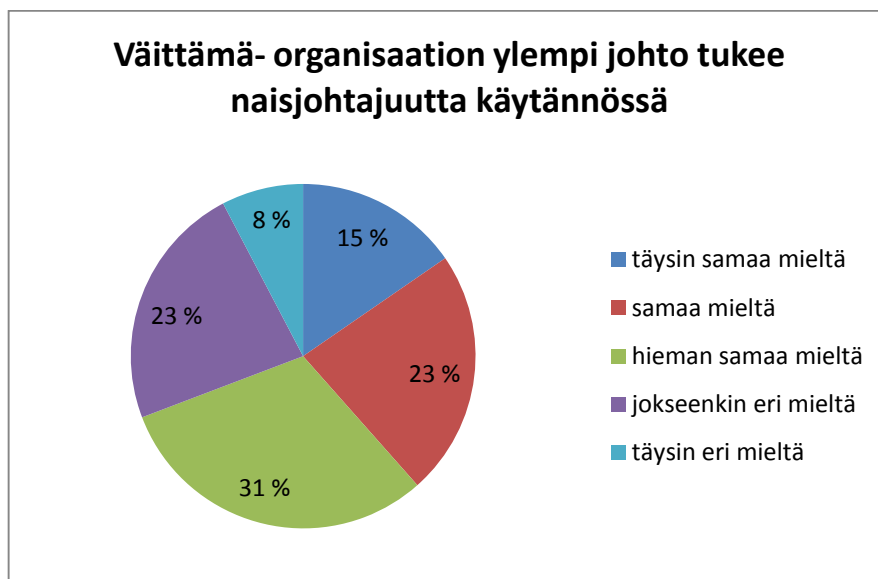
Tuloksia tulkitsemalla voidaan todeta että yhteensä 39 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä, tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, joten he eivät mahdollisesti koe yrityksen ilmapiiriä naisjohtajuutta edistävänä. Toisaalta 38 % on hieman samaa mieltä väittämän kanssa (englanniksi "mildly agree"), eli he kokevat yrityksen organisaatiokulttuurin miedosti edistävän naisjohtajuutta. Samaan aikaan 23 % vastaajista on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa, eli he mitä todennäköisimmin kokevat yrityksen organisaatiokulttuurin naisjohtajuutta edistävänä.



Kuvio 5. Yrityksen organisaatiokulttuuri, väittämä 1.

Kuten kaaviossa viisi nähdään, yrityksellä on mahdollisuuksia parantaa organisaatiokulttuuria naisjohtajuutta edistävämpään suuntaan. Poimintoja vastaustaan väittämän jälkeen sijaitsevaan vapaatekstikenttään täydentäneiden kirjoituksista ovat: Naisten koetaan olevat enimmäkseen yrityksen tukitoiminnoissa, toisaalta kulttuurin koetaan myös olevat enemmän positiivinen, kuin negatiivinen.

Väittämässä kaksi tiedustellaan vastaajien suhtautumista väittämään ”Organisaation ylempi johto tukee naisjohtajuutta käytännössä”. Vastaajista suurin osa on hieman samaa mieltä väittämän kanssa (31 %), toiseksi eniten on väittämän kanssa samaa mieltä olevia sekä jokseenkin eri mieltä olevia, joita kumpiakin on 23 % vastaajista. Kolmanneksi eniten on väittämän kanssa täysin samaa mieltä olevia vastaajia (15 %). Täysin eri mieltä väitteen kanssa on 8 % vastaajista. Kuviossa kuusi on visuaalinen esitys vastausten jakautumisesta.

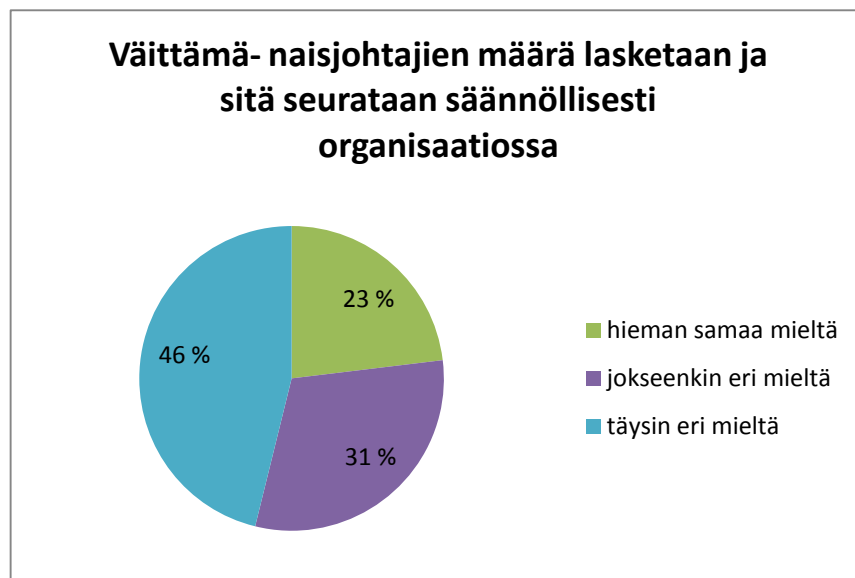


Kuvio 6. Yrityksen organisaatiokulttuuri, väittämä 2.

Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että organisaation ylempi johto tukee naisjohtajuutta käytännössä, on 38 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa on 31 % vastaajista. Näyttäisi siltä, että kyselyyn vastanneiden naisten vastaukset hajaantuvat suhteellisen tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken, kun tutkitaan mielipiteitä siitä, tukeeko organisaation ylempi johto naisjohtajuutta käytännössä. Vastauksia on kommentoitu muun muassa kertomalla, että pätevillä naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet kuin miehillä, toisaalta kerrotaan myös että ylin johto ei estä, mutta ei myöskään avoimesti tue naisjohtajuutta.

Väittämä numero kolme on ”Naisjohtajien määrää seurataan ja se lasketaan säännöllisesti yrityksen sisällä”. Suurin osa vastaajista on täysin eri mieltä väittämän kanssa (46 %), toiseksi eniten on jokseenkin eri mieltä -vastauksia (31 %), ja kolmanneksi eniten hieman samaa mieltä -vastauksia (23 %). Kukaan vastaajista ei ole samaa mieltä, tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajat ovat täydentäneet vastauksiaan vapaatekstikenttään väittämän jälkeen kertomalla, että he eivät ole aivan varmoja onko seuranta. Eräs vastaaja kertoo tiedon löytyvän yrityksen intranetsivuilta. Vastauksista voidaan päätellä että kyselyyn vastanneet naisjohtajat eivät koe, että yrityksessä seurattaisiin naisjohtajien määrää tehokkaasti. Ja jos niin tehdään, on tieto mahdollisesti vaikeasti saatavilla. Opinnäytetyön teoriaosiossa, sivulla 14–15 kerrotaan lyhyesti työnantajan tasa-arvoa edistävästä velvolli-

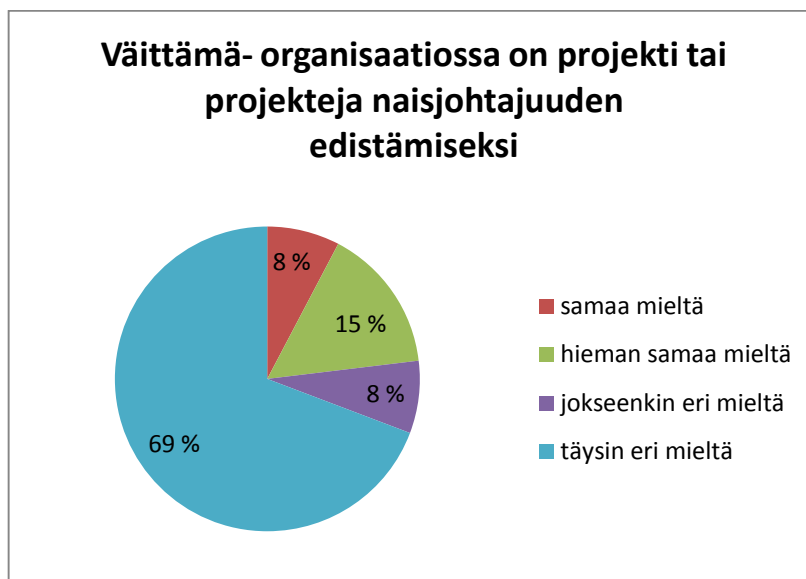
suuksista. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen on yksi velvollisuus, johon sisältyy selvitys naisten ja miesten jakautumisesta eri tehtäviin ja muun muassa selvitys palkkaeroista.



Kuvio 7. Yrityksen organisaatiokulttuuri-väittämä 3.

Yrityksen organisaatiokulttuuria koskevassa väittämässä numero neljä kerrotaan, että organisaatiossa on naisjohtajuutta tukeva projekti tai sitä tukevia projekteja. Suurin osa vastaajista on täysin eri mieltä väitteen kanssa (69 %). Toisiksi eniten on hieman samaa mieltä olevia vastaajia (15 %). Samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä olevia vastaajia on kumpiakin 8 % vastanneista. Kukaan vastaajista ei ole täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajat ovat täydentäneet vastauksiaan väittämän jälkeen muun muassa kertomalla että he eivät ole kuulleet naisjohtajuutta edistävistä projekteista, toisaalta kerrotaan myös että yrityksellä on tasa-arvo ohjeistukset. Kuviossa kahdeksan tarkastellaan vastausten jakautumista visuaalisin keinoin.

Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että organisaatiossa on projekti tai projekteja naisjohtajuuden edistämiseksi on yhteensä 77 % vastaajista. Vastauksista voidaan päätellä että naisjohtajat eivät todennäköisesti koe organisaation järjestävän projekteja naisjohtajuuden edistämiseksi. Toisaalta voi myös olla että tieto mahdollisista kehityshankkeista ei ole saavuttanut naisjohtajia.



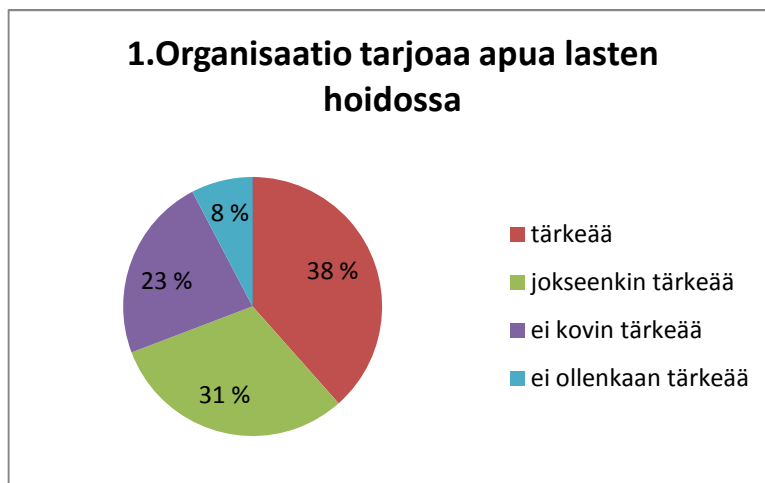
Kuvio 8. Yrityksen organisaatiokulttuuri-väittämä 4.

Toinen väittämien sarja koostuu kysymyksistä, miten naisjohtajia voitaisiin auttaa suorittamaan tehtäviään. Väittämiä on yhteensä seitsemän, ja jokaisessa väittämässä olevat vastausvaihtoehdot ovat erittäin tärkeää, tärkeää, jokseenkin tärkeää, ei kovin tärkeää ja ei ollenkaan tärkeää. Mahdollisia parannusehdotuksia ovat:

1. Apu lastenhoidossa
2. Apu kotitöissä, kuten siivousapu
3. Naisjohtajilla on verkosto organisaation sisällä
4. Naisjohtajilla on kiintiö
5. Naisjohtajilla on hyvin organisoitu mentori ohjelma
6. Äitiyslomalla oleva naisjohtaja voi ottaa osaa tärkeisiin kokouksiin
7. Äitiyslomalla oleva naisjohtaja voi lukea sähköpostinsa

Liitteenä olevassa kyselylomakkeessa nähdään, miltä parannusehdotukset näyttävät. Ensimmäisessä kohdassa vastaajia pyydetään arvioimaan, kuinka tärkeää olisi että organisaatio tarjoaa apua lastenhoidossa. Vastaajista suurin osa on vastannut avun lastenhoidossa olevan tärkeää (38 %), 31 % vastaajista tämä on jokseenkin tärkeää. Vastaajista 23 % on sitä mieltä että organisaation tarjoama apu lasten hoidossa ei ole kovinkaan tärkeää, 8 % ilmaisee että se ei ole ollenkaan tärkeää.

Kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä että apu lastenhoidossa olisi erittäin tärkeää. Kuviossa yhdeksän näkyy visuaalinen esitys vastausten jakautumisesta.



Kuvio 9. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 1.

Toisessa kohdassa tiedustellaan kuinka tärkeää on että organisaatio tarjoaa apua kotitöissä, esimerkiksi siivousapua. Suurimmalle osalle vastaajista tämä ei ole kovinkaan tärkeää (38 %), toiseksi eniten kannatusta on saanut vaihtoehto jokseenkin tärkeää (31 %). Vastanneista 23 % on sitä mieltä että apu kotitöissä ei ole ollenkaan tärkeää. Vain 8 % on vastannut että apu kotitöissä on tärkeää. Kukaan vastanneista ei pidä organisaation tarjoamaa kotiapua erittäin tärkeänä. Ympyräkaaviossa kymmenen nähdään vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin.



Kuvio 10. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 2.

Kolmas väittämä selvittää naisjohtajien mielipidettä siitä, kuinka tärkeä on organisaation sisäinen naisverkosto. Suurin osa (46 %) vastaajista ei pidä organisaation sisäistä naisverkostoa kovinkaan tärkeänä. Tärkeää (23 %), tai jokseenkin tärkeää (23 %) on vastattu yhtä paljon. Erittäin tärkeänä naisjohtajien verkostoa luonnehtii 8 % vastanneista. Kuviossa yksitoista nähdään vastausten jakautuminen visuaalisesti.



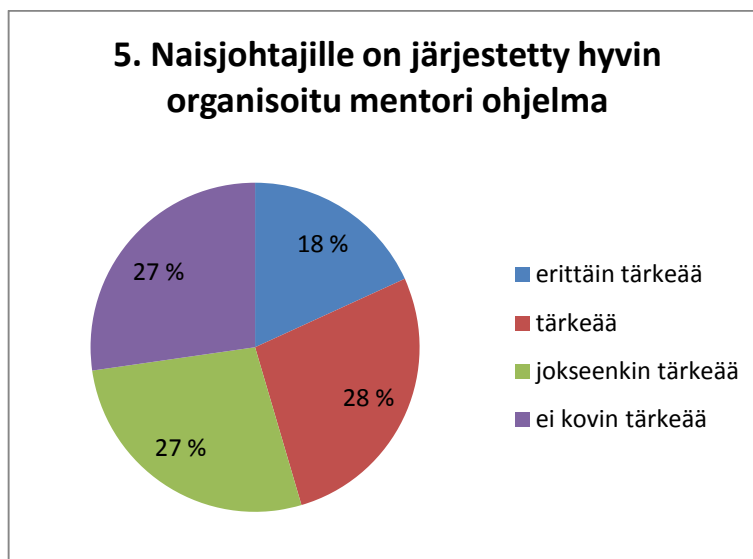
Kuvio 11. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 3.

Neljännessä väittämässä tiedustellaan naisjohtajien näkemystä siihen, kuinka tärkeää on että organisaatiossa on kiintiö naisjohtajille. Vastaajista 31 % kokee että kiintiö on jokseenkin tärkeä, toisaalta myös 31 % vastaajista on sitä mieltä, että kiintiö ei ole ollenkaan tärkeä. Toiseksi eniten (23 %) on saanut kannatusta vaihtoehto, naisjohtajien kiintiö ei ole kovin tärkeää. Vastaajista 15 % kokee naisjohtajien kiintiön tärkeäksi. Kukaan vastaajista ei pidä naisjohtajien kiintiötä erittäin tärkeänä. Kuviossa kaksitoista nähdään ympyräkaavio vastausten jakautumisesta. Eräs vastaaja on kommentoinut vastaustaan toteamalla että kiintiöillä on usein päinvastainen vaikutus kuin on alun perin tarkoitettu.



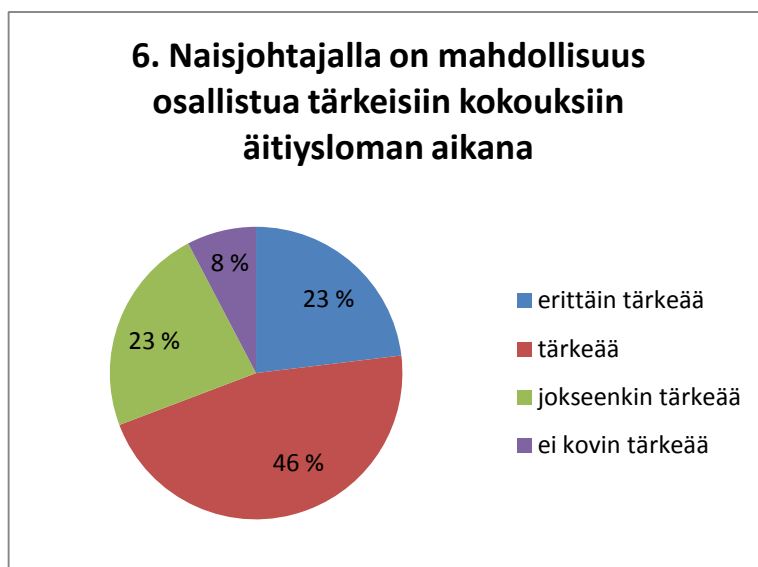
Kuvio 12. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 4.

Viides väittämä tiedustele vastaaajien mielipidettä, kuinka tärkeää on että organisaatiossa on hyvin organisoitu mentoriohjelma naisjohtajille. Vastaukset ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti vaihtoehtojen tärkeää (28 %), jokseenkin tärkeää, (27 %) sekä ei kovin tärkeää (27 %) välille. Vastaajista 18 % pitää ohjelmaa erittäin tärkeänä. Vastaajista 18 % on jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kuviossa kolmesta nähdään vastausten jakautuminen visuaalisesti.



Kuvio 13. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 5.

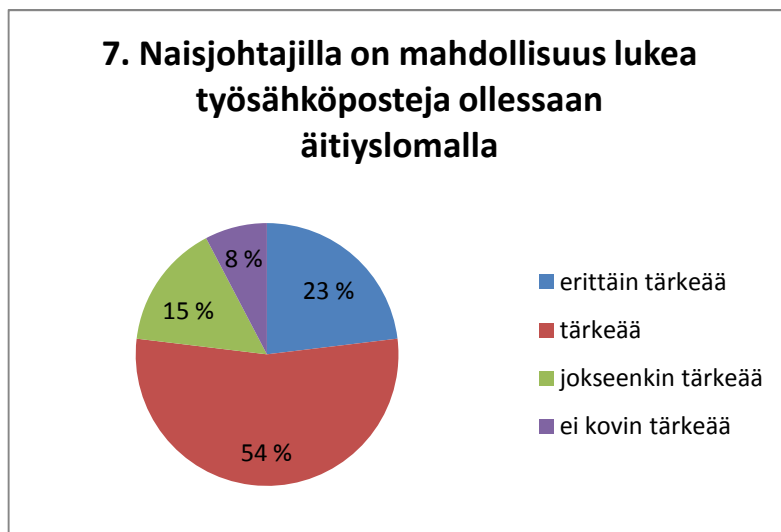
Kuudes ja seitsemäs väittämä käsittelee kysymyksiä naisjohtajien mahdollisuudesta osallistua tärkeisiin kokouksiin, sekä lukea sähköpostejaan äitiysloman aikana. Ensimmäisenä tarkastellaan millaisia vastauksia on saatu kysymykseen mahdollisuudesta osallistua tärkeisiin kokouksiin äitiyslomalla. Vastaajista suuri enemmistö kokee mahdollisuuden tärkeäksi (46 %). Vastaajista 23 % on sitä mieltä että mahdollisuus osallistua tärkeisiin kokouksiin äitiyslomalla on erittäin tärkeää. Saman verran on vastaajia joille mahdollisuus on jokseenkin tärkeää (23 %). Vastaajista 8 % ei pidä mahdollisuutta kovinkaan tärkeänä. Kukaan vastaajista ei pidä mahdollisuutta ollenkaan tärkeänä. Jopa 69 % vastaajista pitää osallistumismahdollisuutta tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Kuviossa 14 on ympyräkaavio vastausten jakautumisesta.



Kuvio 14. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 6.

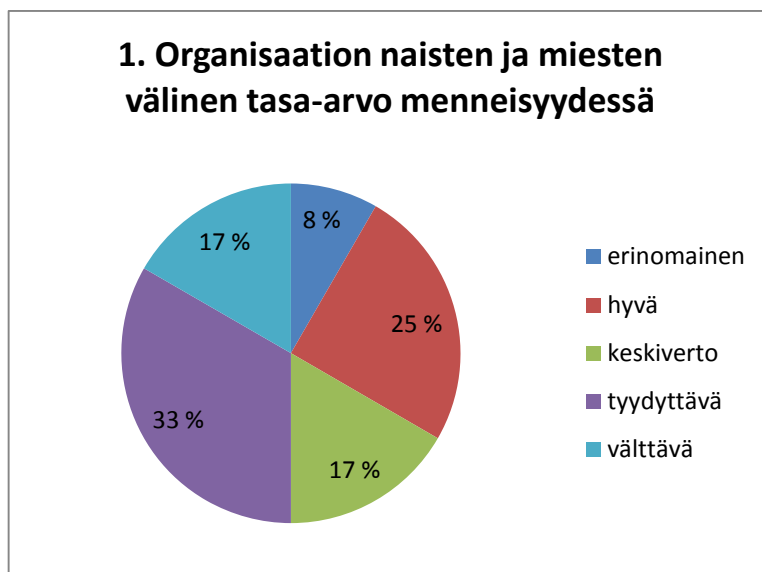
Seitsemännessä väittämässä tiedustellaan vastaajien mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä he pitävät naisjohtajien mahdollisuutta lukea työsähköposteja ollessaan äitiyslomalla. Kuviossa 15 nähdään vastausten jakautuminen. Yli puolet (54 %) vastaajista pitää tällaista mahdollisuutta tärkeänä, ja vastanneista 23 % kokee mahdollisuuden erittäin tärkeäksi. Vastaajista 15 % pitää mahdollisuutta lukea työsähköposteja äitiyslomalla jokseenkin tärkeänä, 8 %:lle vastaajista mahdollisuus ei ole kovin tärkeä. Kukaan vastaajista ei pidä pääsyä työsähköpostiin äitiysloman

aikana lainkaan tärkeänä, mutta yhteensä jopa 77 % vastaajista on sitä mieltä että pääsy sähköpostiin on tärkeää tai erittäin tärkeää.



Kuvio 15. Miten naisjohtajia voitaisiin auttaa, kohta 7.

Seuraavaksi tutkimuslomakkeella kysyttiin naisjohtajien mielipiteitä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta organisaatiossa. E-lomakkeella tiedusteltiin, miten tasa-arvo on toteutunut ennen, miten se toteutuu tällä hetkellä, ja miten naisjohtajat arvioivat tasa-arvon toteutuvan tulevaisuudessa. Vastausvaihtoehdot ovat erinomainen, hyvä, keskiverto, tyydyttävä sekä välttävä.



Kuvio 16. Miten naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutui ennen.

Kuviossa 16 nähdään vastausten jakautuminen, kun naisjohtajilta kysyttiin miten naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutui menneisyydessä. Suurin osa vastaajista (33 %) kokee, että tasa-arvo oli tyydyttävällä tasolla. Toiseksi suurin osa vastaajista taas kokee tasa-arvon olleen hyvällä tasolla (25 %). Vastaajista 17 % kokee tasa-arvon olleen keskinkertaisella tasolla, mutta toisaalta myös 17 % luonnehtii tasa-arvon olleen välttävää. Pienin osa vastaajista (8 %) on sitä mieltä että tasa-arvo oli ennen erinomaisella tasolla. Vastanneista 8 % oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.



Kuvio 17. Miten naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutuu nykyään.

Kysyttäessä tutkimuksen osallistujilta miten he kokevat naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuvan nykyään organisaatiossa, jakautuvat vastaukset suhteellisen tasaisesti kolmen vastausvaihtoehdon kesken; vastaajista 31% kokee tasa-arvon toteutuvan hyvin, 31 % keskinkertaisesti, ja 31 % kokee tilanteen tyydyttäväksi. Vastaajista 7 % kuvailee naisten ja miesten nykyistä tasa-arvotilannetta erinomaiseksi. Kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä, että tasa-arvotilanne olisi välttävällä tasolla. Kuviossa 17 nähdään ympyräkaavio vastausten jakautumisesta.

Kun naisjohtajia pyydetään arvioimaan, miten naisten ja miesten välinen tasa-arvo tulee toteutumaan tulevaisuudessa, on suurin osa vastaajista (67 %) sitä mieltä että tasa-arvotilanne tulee olemaan hyvällä tasolla. Vastaajista 17 % arvioi tilanteen

olevan keskivertotasolla tulevaisuudessa. Vastaajista 8 % arvioi tulevaisuuden tilanteen olevan erinomaisella tasolla, ja 8 % taas ennustaa että tasa-arvo tulee olemaan tyydyttävää tasoa. Vastaajista 8 % on jättänyt vastaamatta.

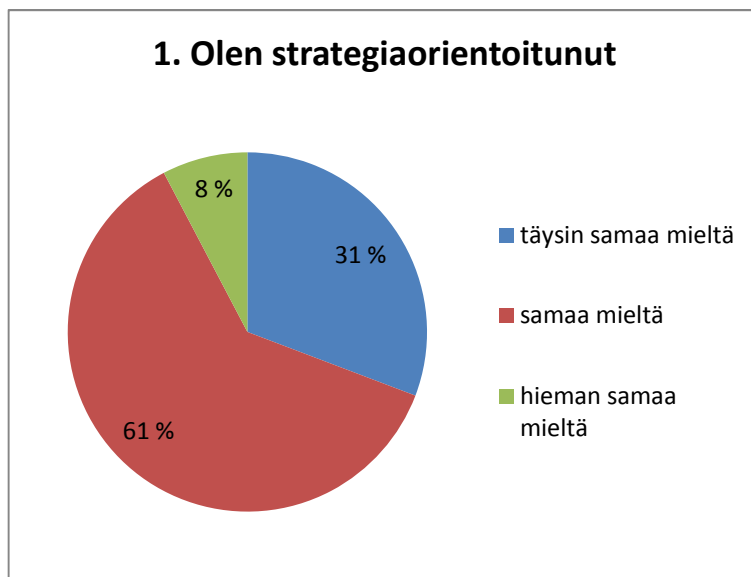


Kuvio 18. Miten naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutuu tulevaisuudessa.

Viimeisenä väittämien sarjana e-lomakkeella on osio, jossa naisjohtajia pyydetään arvioimaan johtajuusominaisuuksiaan. Väittämiä on yhteensä kuusi, ja niiden tarkoituksena on selvittää miten opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toteutuu käytännössä. Eli ovatko naisjohtajat asiajohtajia, ihmisten johtajia vai mahdollisesti kumpiakin. Vastausvaihtoehtoina väittämiin ovat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, hieman samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

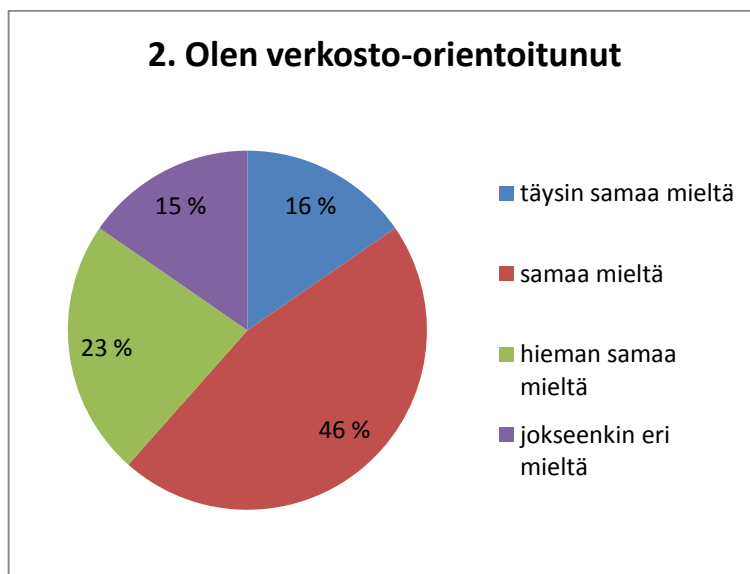
Ensimmäisessä väittämässä tiedustellaan vastaajien mielipidettä siihen, kokevatko he olevansa strategiaorientoituneita. Jopa 61 % vastaajista on sitä mieltä, että he ovat samaa mieltä väitteen kanssa ja 31 % vastaajista on täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Hieman samaa mieltä väitteen kanssa on 8 % vastaajista. Kukaan naisjohtaja ei ole vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa, eli kaikki vastaajat ovat joko hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he ovat strategiaorientoituneita. Jopa 92 % vastaajista kertoo olevansa täysin samaa mieltä, tai samaa mieltä siitä että he ovat

strategiasuuntautuneita. Kuviossa 19 on visuaalinen esitys vastausten jakautumisesta.



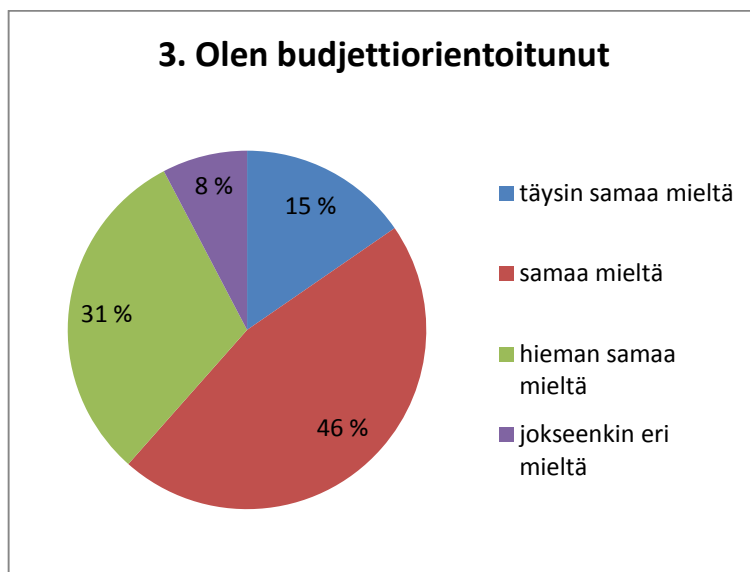
Kuvio 19. Vastaajien arvio omasta strategiasuuntautumisesta.

Seuraavaksi naisjohtajia pyydetään arvioimaan, kuinka suurelta osin he arvioivat olevansa verkostosuuntautuneita. Suurin osa vastaajista (46 %) on samaa mieltä väitteen kanssa, ja 23 % vastaajista taas hieman samaa mieltä. Kolmanneksi eniten eli 16 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä, ja 15 % jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole täysin erimielinen väitteen kanssa. Kuviossa 20 on ympyräkaavio vastausten jakautumisesta.



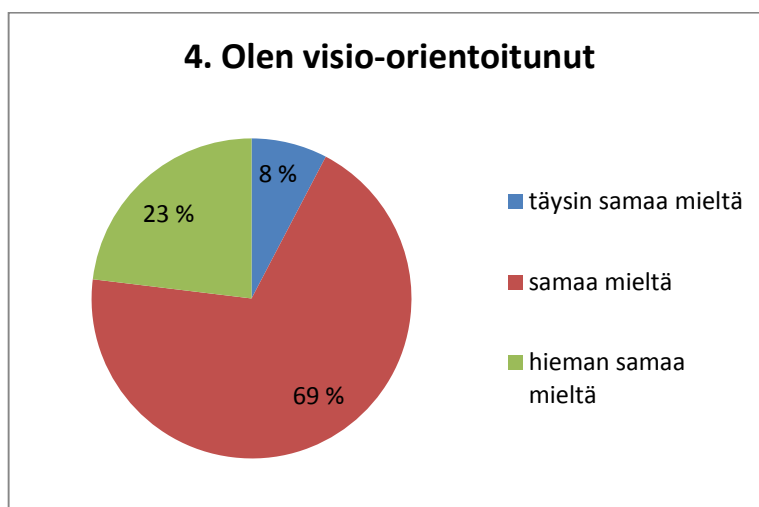
Kuvio 20. Vastaajien arvio omasta verkostosuuntautumisesta.

Seuraavana kyselylomakkeella pyydetään vastaajia arvioimaan, kuinka suurelta osin he ovat budjettisuuntautuneita. Suurin osa vastaajista kertoo olevansa samaa mieltä (46 %) väitteen, olen budjettiorientoitunut kanssa. Toiseksi suurin osa vastaajista on hieman samaa mieltä (31 %) väitteen kanssa. Kolmanneksi eniten vastaajat kertovat olevansa täysin samaa mieltä (15 %) väitteen kanssa. Vastaajista 8 % on jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä väitteen kanssa. Yhteensä 61 % vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sen kanssa että he ovat budjettisuuntautuneita. Kuviossa 21 on visuaalinen esitys vastauksista.



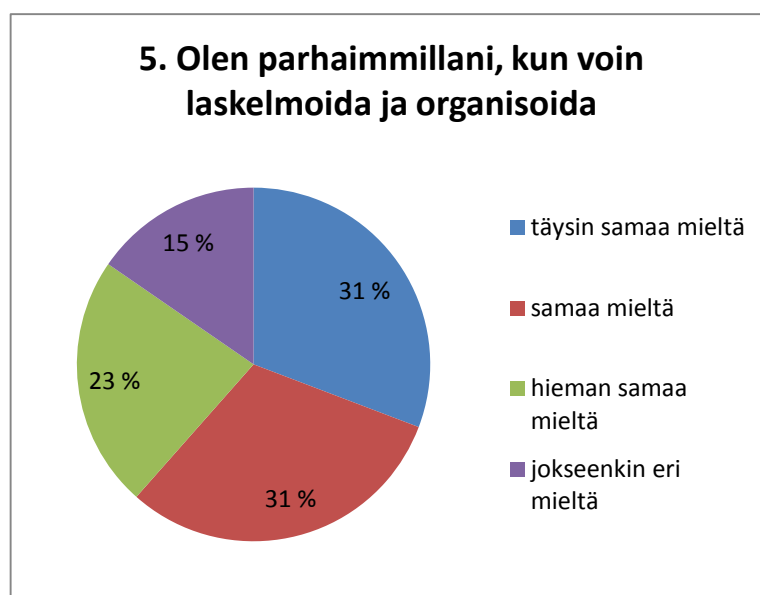
Kuvio 21. Vastaajien arvio omasta budjettisuuntautumisesta.

Neljäntenä vastauslomakkeella vastaajia pyydetään arviomaan omaa visiosuuntautuneisuutta. Vastaajista kaikki ovat täysin samaa mieltä, samaa mieltä tai hieman samaa mieltä siitä, että he ovat visio orientoituneita. Suurin osa on samaa mieltä (69 %), toiseksi eniten on hieman samaa mieltä olevia (23 %), ja 8 % vastaajista on täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ole jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Voidaan päätellä vastaajien olevan suhteellisen yksimielisesti visio suuntautuneita. Kuviossa 22 vastausten jakautuminen nähdään ympyräkaaviossa.



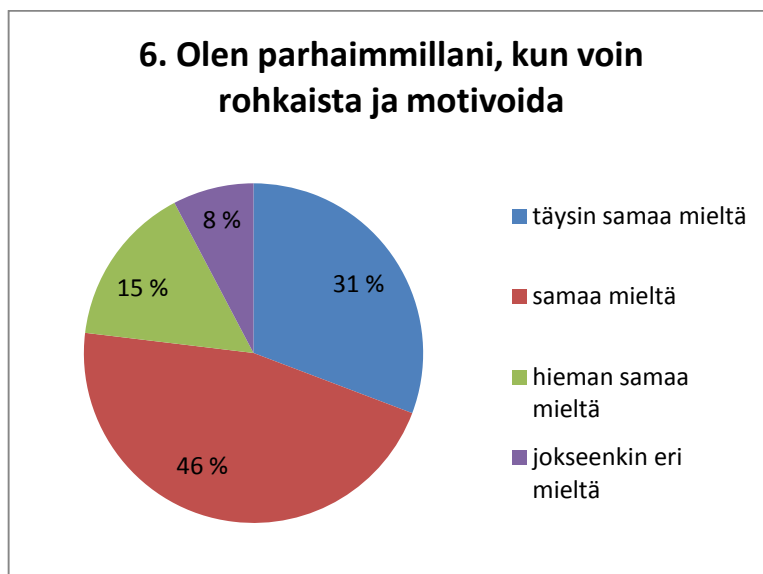
Kuvio 22. Vastaajien arvio omasta visiosuuntautumisesta.

Seuraavaksi vastaajia pyydetään arvioimaan, ovatko he parhaimmillaan kun he voivat laskelmoida ja organisoida. Nämä ominaisuudet ovat tyypillisiä asijaohdistaitoja. Suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä (31 %) tai samaa mieltä (31 %) siitä, että he ovat parhaimmillaan voidessaan laskelmoida ja organisoida. Kuten kaaviossa 23 nähdään, määrä kattaa yhteensä yli puolet vastaajista eli 62 %. Vastaajista 23 % on hieman samaa mieltä, ja 15 % jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole täysin erimielinen väitteen kanssa.



Kuvio 23. Vastaajien arvio laskelmointi- ja organisointisuuntautuneisuudestaan.

Viimeisenä kysymyksenä e-lomakkeella pyydetään vastaajia luonnehtimaan, ovatko he parhaimmillaan kun he voivat rohkaista ja motivoida. Nämä ominaisuudet liitetään usein ihmistenjohtamistaitoihin. Suurin osa vastaajista (46 %) on samaa mieltä väitteen kanssa. Toiseksi eniten on vastaajia, jotka ovat täysin samaa mieltä, että he ovat parhaimmillaan kun voivat rohkaista ja motivoida. Yhteensä jopa 77 % vastaajista on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä. Vastaajista 15 % on hieman samaa mieltä väitteen kanssa, ja 8 % jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä. Kuviossa 24 nähdään vastausten jakautuminen ympyräkaaviossa.



Kuvio 24. Vastaajien arvio rohkaisu- ja motivaatiosuuntautumisesta.

4.1.3 Avoimet kysymykset

Jokaisen väittämäsarjan jälkeen vastaajilla on mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan avoimessa kysymyksessä, jota seuraa e-lomakkeella vapaatekstikenttä. Osion jälkeen, jossa vastaajat arvioivat omia johtajuusominaisuuksiaan, ei ole vapaatekstikenttää. Yhteensä kenttiä on kolme ja niihin sopii rajoittamaton määrä tekstiä.

Ensimmäinen vapaan tekstin kenttä on e-lomakkeella yrityksen organisaatiokulttuuria ja naisjohtajuutta käsittelevien kysymysten jälkeen. Kyselyyn osallistuneita kehoitetaan kertomaan lisää organisaatiokulttuurista.

Naisjohtajat kuvailevat yrityksen organisaatiokulttuuria monella eri tavalla, ja suuri osa nostaa esiin ongelmia yrityksen naisjohtajuustilanteessa. Vastaajista 31 % otti esille negatiivisia näkökohtia yrityksen kulttuurista. Vastaajista 23 % toi esille neutraalin kannan organisaatiokulttuuriin. Vastaajista 15 % toi esille jotakin positiivista organisaatiokulttuurista ennen kuin kertoi mahdollisista epäkohdista. Yhteensä 31 % kaikista vastanneista jätti kertomatta oman mielipiteensä organisaatiokulttuurista vapaatekstikenttään.

Negatiivisia näkökohtia ovat muun muassa se, että naiskandidaatilet vaaditaan enemmän kuin vastaavilta mieskandidaateilta, teknisellä alalla ylipäättään naisjohtajilla vaikeammat menestymismahdollisuudet. Miesten kerrotaan olevan dominoivassa asemassa. Esille nostettiin myös kommunikaatio, jonka sanotaan olevan jonkin verran hierarkkista, eli kommunikaatio jää sille hierarkiatasolle jolla kulloinkin ollaan. Toisaalta myös kerrotaan että mitään статистиikkaa tai parannuksia naisjohtajille ei ole nähty.

Neutraaleja näkökohtia organisaatiokulttuurista olivat esimerkiksi, että miehet saattavat olla enemmistössä, mutta ilmapiiri on sivistynyt, eikä menestyviä naisia kohtaan kanneta kaunaa. Toisaalta kerrotaan että teollisella alalla ylipäättään on naisia vähän johtotehtävissä. Organisaatiokulttuurin kerrotaan myös muuttuvan hyvin hitaasti, ja kun ensimmäinen nainen hyväksytään osaksi tiimiä, saatetaan hyväksyä useampiakin, ensimmäinen on kuitenkin aina vaikein.

Positiivisia näkökohtia organisaatiokulttuurista kerrottiin, että kulttuuri on hyvin suvaitsevainen, positiivinen ja tukea antava kaikille, kansallisuuteen, rotuun ikään ja sukupuoleen katsomatta. Kuitenkaan naisjohtajuutta kulttuurin ei koettu tukevan. On koskettavaa miten eräs naisjohtaja kuvailee organisaatiokulttuuria vastauksessaan:

“The organisational culture is very encouraging, positive and supporting for everybody regardless nationality, race, age and sex - but not especially for women i.e. not especially enhances woman leadership. I don't think woman leadership is considered as anything special at all.”

Toisaalta kerrotaan HR-osaston tukevan aktiivisesti tasa-arvoa, mutta on yksilöiden ominaisuuksista, oletuksista ja uskomuksista kiinni, miten ihmisiä kohdellaan ja tuetaan käytännössä.

Seuraava vapaatekstikenttä e-lomakkeella on sijoitettu niiden kysymysten jälkeen, joissa kysytään, miten naisjohtajia voitaisiin auttaa työssään. Tekstikenttään voi kirjoittaa omia ehdotuksia, miten naisjohtajuutta voitaisiin tukea.

Suurin osa vastaajista (46 %) on myönteinen naisjohtajien auttamiselle. Uusia ideoita naisjohtajuuden tukemiselle annettiin jonkin verran. Esimerkiksi mentori-ohjelma tai koulutus naisjohtajuudesta sekä mies- ja naisjohtajien eroista. Tai palkkataso, joka mahdollistaa kotiavun, kuten siivousavun järjestämisen. Myös mahdollisuus työskennellä osittain kotona kiinnostaa. Toivottiin myös että organisaatioon palkattaisiin naisjohtajia, jotka ovat myös teknisiä asiantuntijoita. Toisaalta kerrottiin myös, että naisjohtajien verkosto, kiintiö ja mentoriohjelma ovat hyviä ideoita, niitä ei ole kuitenkaan olla koskaan nähty käytännössä. Todetaan myös, että naisjohtajien osuutta tulisi seurata, ja tavoite taso tulisi määrätä ja sen kehitystä tarkkailla.

Vastauksista 31 % käsitteli haluttomuutta käsitellä naisjohtajuutta erillisenä ilmiönä. Sen sijaan vastaajat toivoivat tasa-arvoista kohtelua, ja samoja etuuksia kuin miehilläkin. Toisaalta halutaan jättää sukupuoli huomioimatta ja keskittyä yksilön taitoihin. Huomautetaan, että kodin- ja lastenhoitoapu ei kuulu vain naisille, vaan miesten tulisi hyödyntää niitä myös, toisaalta voi olla myös niin että jollekin tutkimukseen osallistuneista tämä tutkimus on sinällään ollut silmiä avaava, mikä käy ilmi hyvin eräästä vastauksesta, joka käsittelee miten naisjohtajuutta voitaisiin tukea;

” To be honest I don't have any ideas. Have not been giving this so much thought I suppose. Childcare and cleaning is not only for women. I think all men should use that as well.”

Eräs vastaaja ei halua erotella, että parannusehdotukset koskisivat vain naisia, vaan toteaa kysymysten koskevan sekä miehiä että naisia. Vastaajista 23 % ei antanut vastausta, miten naisjohtajia voitaisiin auttaa.

Kolmanteen tekstikenttään tutkimukseen osallistujat voivat kirjoittaa vapaasti kokemuksiaan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti niihin, joissa tasa-arvon kerrotaan olevan hyvällä tasolla (15 %), niihin joissa otetaan neutraali kanta (15 %). Vastauksia joissa tasa-arvon ei koeta toteutuvan on 31 %. Vastaajista 39 % on jättänyt vastaamatta tasa-arvokysymyksen.

Organisaation miesten ja naisten välistä tasa-arvoa kritisoivissa vastauksissa nousee esille kaksi epäkohtaa; naisten alhaisempi palkkaus verrattuna miehiin, sekä naisten vaikeammat etenemismahdollisuudet. Kerrotaan myös että naisilta vaaditaan korkeampaa koulutusta, ja enemmän työkokemusta samassa tehtävässä, verrattuna mieskandidaattiin. Eräs vastaaja myös kertoo että tiettyyn pisteeseen eteneminen on suhteellisen tasa-arvoista mies kollegoihin verrattuna, mutta etenemismahdollisuudet tulevat jossakin vaiheessa vaikeammiksi, ja naiskollegoiden määrä tuntuu vähentyvän.

Niissä vastauksissa joissa kerrotaan tasa-arvon olevan hyvällä tasolla, tuodaan esille miten tasa-arvotilanne on parantunut viime vuosina, ehkä jopa enemmän kuin arvataankaan. Varsinkin osassa organisaation toiminnoista ei ole eroa mies-, ja naisjohtajien välillä. Arvellaan myös, että suuri osa tasa-arvo keskustelusta on menneisyyden peruja.

Neutraalin kannan ottavissa vastauksissa kerrotaan, että muodollisen naisten tukijärjestelmän puuttuessa, vain parhaat ovat selvinneet, ja heillä ei ole mitään ongelmaa olla tasa-arvoisia miesten kanssa. Toisaalta organisaation sisällä on miesvaltaisia yksiköitä, joissa naisjohtajan rekrytoiminen voi olla haasteellista, mutta on myös toimintoja joissa naisia on enemmän. Niissä on myös naisjohtajia. Tilanne voi olla myös muuttumassa kun yksittäisiä naisia etenee korkeille johtopaikoille.

5 JOHTOPÄÄTELMÄT

Tutkimuksen teemat, eli johtajuus ja naisjohtajuus nykypäivänä, sekä yritys x naisjohtajien näkökulmasta tulevat selkeämmiksi opinnäytetyön edetessä. Tutkimuksen alussa esitelty tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset saavat vastauksen empiriaosuudessa. Tutkimusongelma on, miten johtavassa asemassa olevat naiset kokevat naisjohtajuuden työssään. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat, millainen ympäristö yritys x on naisjohtajalle? Miten naisjohtajat kuvailisivat naisjohtajuuden kulttuuria omasta kokemuspirstään katsoen?

Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa naisjohtajuustilanteesta yrityksessä. Yleiskuva tutkimustuloksista kertoo, että monella osa-alueella on mahdollisuuksia tehdä parannuksia. Toisaalta tulevaisuudenkuva näyttää valoisammalta. On monia pieniä, ja suhteellisen vaivattomia keinoja, joilla naisjohtajien asemaa voidaan parantaa. Vaikuttaisi siltä, että organisaatiossa on suuria eroja naisjohtajuuden kulttuurissa eri toimintojen ja yksiköiden välillä. Toisaalla organisaatiossa naisjohtajat ovat niin sanotusti katoava luonnonvara, kun taas toisaalla naisjohtajat ovat hyvinkin tasa-arvoisessa asemassa mieskollegoihinsa nähden. Eroa voidaan pienentää seuraavilla keinoilla, jotka ovat yritykselle lähes ilmaisia:

- Naisjohtajien määrää seurataan ja tuetaan entistä näkyvämmiin organisaation sisällä.
- Äitiyslomalla oleville naisjohtajille annetaan mahdollisuus osallistua tärkeisiin kokouksiin, ja lukea sähköposteja.
- Annetaan laajemmat mahdollisuudet työskennellä kotoa käsin.

Toisaalta on keinoja, joissa varsinkin alkujärjestelyt vievät jonkin verran resursseja, mutta jotka varmasti maksavat itsensä takaisin työtyytyväisyyden kasvun myötä:

- naisjohtajien mentorohjelma
- naisjohtajien verkosto

Jotkin tasa-arvoa kasvattavat parannusehdotukset vaativat todellisia taloudellisia panoksia, mutta toisaalta jotkut ovat sellaisia joista on hyötyä sekä miehille, että naisille:

- organisaation järjestämä siivousapu tai lastenhoitoapu
- naisjohtajien palkan nostaminen samalle tasolle mieskollegoiden kanssa

Tutkimustulosten perusteella lähes ilmaisista parannusehdotuksista suosituimpia ovat äitiyslomalla olevien naisjohtajien mahdollisuus osallistua tärkeisiin kokouksiin ja mahdollisuus lukea työsähköposteja. Mahdollisuus osallistua kokouksiin on tärkeää tai erittäin tärkeää 69 % vastaajista, ja mahdollisuus lukea työsähköposteja on tärkeää tai erittäin tärkeää 77 % vastaajista. Huolestuttava tutkimustulos on mielestäni, että jopa 46 % vastaajista on täysin eri mieltä, ja 31 % jokseenkin eri mieltä sen kanssa, että organisaation naisjohtajien määrä lasketaan, ja sitä seurataan säännöllisesti yrityksessä. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että jos sellaista статистиikkaa on jossakin muodossa saatavilla, se on vaikeasti tavoitettavissa. Tällainen epäkohta on helposti korjattavissa, kun tuodaan tieto näkyvämmiin esille esimerkiksi yrityksen intranetissä tai vastaavassa foorumissa. Tiedon lisääminen on mielestäni ensimmäinen askel tasa-arvon portailla. Jonkin verran resursseja vaativista parannusehdotuksista hyvin organisoitu mentorohjelma saa enemmän kannatusta verrattuna naisjohtajien verkoston kehittämiseen. Mentorohjelma on tärkeä tai erittäin tärkeä 46 %:lle vastaajista, kun taas naisjohtajien verkosto on tärkeä tai erittäin tärkeä 31 %:lle vastaajista. Todellisia taloudellisia resursseja vaativista parannusehdotuksista varsinkin organisaation tarjoama lastenhoitoapu saa kannatusta siten, että 38 % vastaajista pitää apua tärkeänä, kun taas siivousavun vain 8 % luokittelee tärkeäksi. Toisaalta palkan nostaminen miesten tasolle voisi mahdollistaa myös siivousavun hankkimisen sellaista haluaville.

Kaikkein positiivisin tutkimustulos mielestäni on, että naisjohtajien mielestä tulevaisuus näyttää huomattavasti valoisammalta kuin menneisyys. Organisaation tasa-arvon menneisyydessä kokee erinomaiseksi tai hyväksi 33 % vastaajista, kun taas tasa-arvon tulevaisuudentilan näkee erinomaisena tai hyvänä 75 % vastaajista. Tasa-arvon nykytilaa arvioi erinomaiseksi tai hyväksi 38 % vastaajista.

Mielestäni tutkimustulokset vapaatekstikenttäosioista kertovat tietynlaisesta toiveesta ennen kaikkea tasa-arvoisesta kohtelusta miesten kanssa. Vastaajat eivät toivo mitään etua miesten kustannuksella, vaan toivotaan että mahdolliset parannukset koskisivat myös miehiä. Tietynlainen ajatus myös siitä että naisjohtajuuden nostaminen omaksi ilmiökseen on hieman vanhanaikaista, tulee myös esille.

Kaiken kaikkiaan tutkimus on antanut paljon sellaista tietoa, joka on saatu todennäköisesti osaksi korkean anonymiteetin vuoksi. Uskallusta ilmaista omia mielipiteitä on vastauksissa todennäköisesti enemmän sen takia, että tutkija on organisaation ulkopuolelta. Tämä tekijä lisää myös osaltaan tutkimuksen totuudenmukaisuutta ja uskottavuutta. Vastausprosentti on myös erittäin hyvällä tasolla, mikä voi kertoa vastaajien motivaatiosta vaikuttaa tutkimuksen teemoihin, tasa-arvoon ja organisaation naisjohtajuus kulttuuriin.

Teoriaosuudessa esitelty organisaatiokäyttäytymisen malli kertoo, että organisaatiokulttuuri koostuu monista tekijöistä, eikä muutos ole nopea tai helppo. Se on kuitenkin mahdollinen varsinkin kun muutokseen yhdistetään sulava muutosjohtaminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on John P. Kotterin malli, jossa muutosjohtamisessa on ennen kaikkea kyse asioiden johtamisen ja ihmistenjohtamisen fuusiosta. Tutkimuksen empiriaosuudessa naisjohtajat yrityksessä x, saivat arvioida omia johtajuusominaisuuksiaan. Kaikkein vahvimmin naisjohtajat arvioivat olevansa visio- ja strategiaorientoituneita. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä sen kanssa, että vastaaja on visio-orientoitunut, on 77 % vastaajista. Sama luku strategiaorientoitumisesta on jopa 92 %. Visio- ja strategiasuuntautuneisuus ovat ihmisten johtamisen taitoja. Naisjohtajat eivät kuitenkaan arvioineet omia asiajohtamistaitojaankaan heikoiksi, vaan sanoisin että naisjohtajien oma arvio johtamistaidoista on keskimäärin sellainen jossa vahvat ihmisjohtamistaidot yhdistyvät asiajohtamistaitoihin. Tällaisia johtajia tarvitaan varsinkin muutosjohtamisessa. Kuitenkin tietynlaista kriittisyyttä voidaan asettaa oma-arvion laajuuteen ja sitä kautta myös tiettyyn paikkansapitävyyteen. Jotta tällainen arvio voidaan todentaa, tarvitaan vuoropuhelu naisjohtajien alaisten kanssa, mitä mieltä he ovat esimiestensä johtamistaidoista. Sellaisenaan opinnäytetyössä esitelty kuva naisjohtajien johtamisominaisuuksista voidaan tulkita suuntaa antavana yleiskuvana.

Tutkimus kokonaisuudessaan antaa organisaatiolle lähtökohtia, joissa varmasti voidaan kehittyä myös pienillä panostuksilla. Tutkimus voi myös toimia innostuksena laajemmalle ja tarkemmalle tutkimukselle, mutta tieto sellaisenaan on jo varmasti hyödyllistä. Jotta organisaatio pääsee valoisampaan tulevaisuuteen naisjohtajuuden osa-alueella, kannattaa aloittaa pienistä askelista, tutkimuksessa on esitelty niistä muutamia.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iris (2001). Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Finlex. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986). [online] Helsinki.

Finlex, ajantasainen lainsäädäntö [siteerattu 21.2.2011], saatavana [www](http://www.finlex.fi) muodossa:

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tasa-arvol%2A>>

Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaarlela, Mia (2010). Naisjohtaja miesvaltaisella alalla -haasteena naiset. Teoksessa Fakta, julkaistu 11.3.2010 [viitattu 13.9.2010] [online], saatavana [www](http://www.muodossa) muodossa: <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article383758.ece>>

Kortelainen, Anna (2007). Varhaiset Johtotähdet- Suomen ensimmäisiä johtajainaisia. Helsinki: Taloustieto Oy

Kotter, John, P. (1997). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor

Robbins, Stephen P., Decenzo David A. (2001). Fundamentals of Management. Third ed. New Jersey: Prentice Hall.

Salo, Irmeli, Blåfield, Ville (2007). Naiset huipulle!:johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Taloustieto.

Schein, Edgar, H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Stenbacka, Björn (2010). Marimekkoprofil: Kvinnor, ni måste kampa. Teoksessa Vasabladet 4.11.2010. [viitattu 11.11.2010] [online], saatavana [www](http://www.muodossa) muodossa: <<http://www.vasabladet.fi/Story/?linkID=132080>>

Basic details


☐ under 30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51-60
☐ over 60

- ☐ Institutional
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Licentiate
- ☐ Doctoral

- ☐ Technical
- ☐ Commercial
- ☐ Communications
- ☐ Something else...

Statements

Fully agree mildly agree to some extent disagree fully disagree How?

















































3.The amount of woman leaders is followed up calculated regularly in the organisation



How could organization help woman leaders in their tasks ?

very important	important	to some degree important	Not so important	Not at all important	No opinion, mark with x
-------------------	-----------	--------------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------------



--	--

--	--

--	--

Sending and saving the answers

Please check your answers before sending the internet sheet. When you are ready, please push save-button, and your answers will be stored for analysis. All answers will be handled with full anonymity and high confidentiality.

Thank you for your time.

Proceed

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi